Affaires étrangères et Commerce international Canada | Foreign Affairs and International Trade Canada

Affaires étrangères et Commerce international Canada

Rapport ministériel sur le rendement de 2009-2010

L'honorable Peter Van Loan
Ministre du Commerce international

L'honorable Lawrence Cannon
Ministre des Affaires étrangères

Table des matières

MESSAGE DES MINISTRES 1

SOMMAIRE 2

SECTION 1 : APERÇU DU MINISTÈRE 9

1.1 Raison d'être et responsabilités 9
1.2 Résultats stratégiques et architecture des activités de programme 9
1.3 Récapitulatif du rendement 10
1.3.1 Tableau des ressources financières et humaines totales 11
1.3.2 Tableau récapitulatif sur le rendement 11
1.3.3 Contribution des priorités à l'atteinte des résultats stratégiques 13
1.4 Contexte de travail et analyse des risques 17
1.5 Profil de dépenses 18
1.5.1 Graphique des dépenses du Ministère 18
1.5.2 Plan d'action économique du Canada–Compte du Canada 19
1.5.3 Postes votés et législatifs (en millions de dollars) 19

SECTION 2 : ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE 21

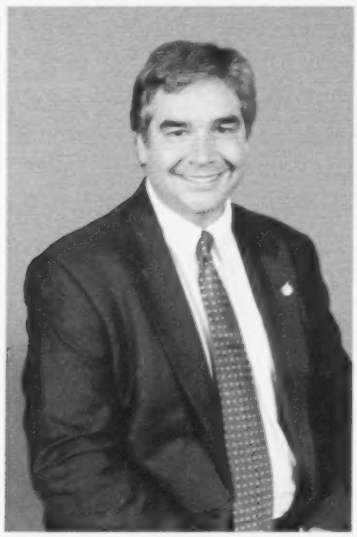
2.1 Résultat stratégique n° 1 : Le programme international du Canada 21
2.1.1 Activité de programme n° 1 : Conseils stratégiques et intégration des politiques internationales 21
2.1.2 Activité de programme n° 2 : Diplomatie et défense des intérêts 28
2.2 Résultat stratégique n° 2 : Les services internationaux destinés aux Canadiens 39
2.2.1 Activité de programme n° 3 : Commerce international 39
2.2.2 Activité de programme n° 4 : Affaires consulaires 44
2.2.3 Activité de programme n° 5 : Passeport Canada 48
2.3 Résultat stratégique n° 3 : La plateforme internationale du Canada 50
2.3.1 Activité de programme n° 6 : La plateforme internationale du Canada : Soutien de l'administration centrale 50
2.3.2 Activité de programme n° 7 : La plateforme internationale du Canada : Soutien des missions à l'étranger 55
2.4 Services internes 58

SECTION 3 : RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES 65

3.1 Principaux éléments financiers 65
3.2 États financiers 69
3.3 Sommaire des tableaux de renseignements supplémentaires 69

SECTION 4 : COORDONNÉES 71

Message des ministres



L'honorable Peter Van Loan
Ministre du Commerce international

L'honorable Lawrence Cannon
Ministre des Affaires étrangères

C'est avec grand plaisir que nous présentons le *Rapport ministériel sur le rendement* de 2009-2010 d'Affaires étrangères et Commerce international Canada (MAECI). Les pages qui suivent font état de nombreuses réalisations d'importance, lesquelles s'inscrivent toutes dans le cadre des activités essentielles du Ministère : l'élaboration et la coordination de ses politiques et programmes connexes en matière d'affaires étrangères et de commerce international; ses services consulaires, de passeport et liés au commerce international à l'intention des citoyens canadiens; et sa gestion de la plateforme internationale du Canada.

Sans l'ombre d'un doute, la reprise économique est la priorité absolue de notre gouvernement et l'enjeu le plus important auquel font face les Canadiens actuellement. En 2009-2010, la contribution du MAECI dans ce domaine a été remarquable. Nous avons travaillé à la préparation du Sommet du G-20 à Toronto, lequel a abordé de grandes questions d'envergure internationale dont l'importance de la consolidation budgétaire et la lutte contre le protectionnisme. Le travail du Ministère a mené à l'Accord sur les marchés publics entre le Canada et les États-Unis, en réponse aux dispositions « Buy American » des mesures législatives américaines de stimulation économique, et il a fait progresser le programme du Canada en matière libre-échange, entre autres par l'entremise des négociations amorcées avec l'Union européenne.

Si la reprise économique mondiale a été l'enjeu déterminant en 2009-2010, notre gouvernement a montré aussi son engagement envers la stabilité internationale et à créer un monde plus sûr. En Afghanistan, le Ministère assure la coordination des actions du Canada dans un ensemble de dossiers, y compris la sécurité, la gouvernance et la coopération régionale. De même, les efforts du MAECI ont établi le Canada un chef de file mondial au chapitre de la réponse apportée au tremblement de terre dévastateur qui a frappé Haïti, en janvier 2010, et de l'aide en vue d'aider notre partenaire des Amériques à rebâtir pour l'avenir.

Le Canada met aussi un accent accru sur sa souveraineté dans l'Arctique, et le MAECI a fait partie intégrante des actions du gouvernement à ce chapitre.

Dans l'exécution de son mandat, le MAECI définit de meilleurs moyens, qui sont novateurs, afin de soutenir les Canadiens un peu partout dans le monde. Ceci comprend l'ouverture de nouveaux bureaux commerciaux dans des marchés clés et la création du Centre de surveillance et d'intervention d'urgence afin de coordonner les services gouvernementaux destinés à aider les Canadiens lors de situations d'urgence internationales.

Dans un contexte international qui se veut de plus en plus complexe et pour satisfaire aux priorités internationales du Canada, il faut disposer d'un ministère des affaires étrangères et du commerce international qui soit moderne, agile et rentable – et nous sommes fiers d'affirmer que c'est bel et bien ce que concrétise le MAECI.

Pour en savoir plus sur les réalisations du Ministère en 2009-2010 et en apprendre davantage sur le Ministère, nous vous invitons à consulter le site Web du MAECI[1]

[1] www.international.gc.ca/international/index.aspx?lang=fra

Sommaire

Le MAECI est l'un des ministères les plus complexes du gouvernement du Canada, chargé de la conduite des affaires internationales du Canada, y compris du commerce international. En raison de la portée de son mandat et de la complexité de ses activités, lesquelles sont décrites tout au long de ce rapport, le Ministère a besoin de deux représentants au Cabinet fédéral, deux secrétaires parlementaires, un ministre d'État, ainsi que deux sous-ministres et un sous-ministre délégué. C'est au MAECI que revient la responsabilité, à l'échelle du gouvernement, de définir la position du Canada sur les questions d'intérêt mondial, de préparer les réactions aux événements qui se produisent sur la scène internationale, de gérer les relations bilatérales et multilatérales, et de mettre en œuvre des programmes internationaux. Ces activités permettent au Canada de faire progresser ses intérêts économiques et politiques, d'être plus actif au sein de la communauté internationale et d'aider les Canadiens qui travaillent, vivent ou voyagent à l'étranger.

Le Ministère gère le réseau du Canada à l'étranger (soit 173 missions[2] et 140 points de service partout dans le monde, ainsi que 18 bureaux régionaux), permettant ainsi à 30 partenaires d'y mener des activités[3]. La présence du Canada sur la scène internationale, y compris les activités provisoires, est répartie comme suit : Afrique et Moyen-Orient, 36 missions et 30 points de service; Asie-Pacifique, 36 et 35; Europe, 44 et 36; Amérique latine et Caraïbes, 28 et 18; et Amérique du Nord (comprenant le Mexique), 34 et 21. En 2009-2010, le Ministère comptait plus de 13 000 employés actifs (y compris ceux de Passeport Canada).

Les renseignements ci-dessous résument les résultats de haut niveau du MAECI pour l'exercice 2009-2010 par rapport aux trois résultats stratégiques. Ces résultats sont liés également aux quatre priorités du Ministère pour l'exercice, telles qu'elles ont été présentées dans le *Rapport sur les plans et les priorités* (RPP) de 2009-2010 : (1) des possibilités économiques accrues pour le Canada, l'accent étant mis sur les marchés en croissance ou émergents; (2) les États-Unis et l'hémisphère; (3) l'Afghanistan, y compris dans le contexte des pays voisins; et (4) la transformation du Ministère. De plus, les résultats qui suivent comprennent d'autres réalisations importantes liées au travail continu du Ministère (par exemple son intervention dans le cas de situations d'urgence internationales graves, comme le tremblement de terre en Haïti, et les améliorations apportées à ses services commerciaux, consulaires et de passeport).

1. Le programme international du Canada

Saisir les possibilités économiques à l'échelle internationale afin de garantir la croissance et la prospérité du Canada : le ralentissement économique mondial et la reprise actuelle, encore fragile, ont démontré la nécessité d'accroître la participation du Canada aux chaînes de valeur mondiales, d'assurer un accès concurrentiel aux marchés et aux réseaux mondiaux pour les entreprises canadiennes, d'augmenter l'investissement étranger direct au Canada ainsi que l'investissement direct du Canada à l'étranger, et de renforcer les liens entre le secteur canadien de la science et de la technologie et les réseaux mondiaux de l'innovation. Voilà l'objet de la Stratégie commerciale mondiale du gouvernement, laquelle a permis d'obtenir les résultats suivants en 2009-2010 :

- l'amorce de négociations en vue de conclure un accord économique et commercial global avec l'Union européenne, ainsi que de négociations sur un accord de libre-échange avec l'Ukraine, de même que des pourparlers continus avec la Communauté des Caraïbes (CARICOM), la République de Corée, le Groupe des quatre de l'Amérique centrale (le Salvador, le Guatemala, le Honduras et le Nicaragua) et la République dominicaine, et des rencontres exploratoires avec le Maroc et la Turquie;
- la mise en œuvre d'accords de libre-échange avec l'Islande, le Liechtenstein, la Norvège et la Suisse (l'Association européenne de libre-échange) ainsi que le Pérou, et les efforts en vue de mettre en œuvre les accords conclus avec la Colombie, la Jordanie et le Panama;
- le lancement d'une étude conjointe avec l'Inde en vue d'explorer les paramètres d'un accord éventuel sur un partenariat économique global;
- la signature d'accords de promotion et de protection de l'investissement étranger avec la Jordanie, la Lettonie, la République tchèque, la Roumanie et la Slovaquie, la conclusion réussie de négociations avec Bahreïn, la Hongrie, le Koweït et Madagascar, et la poursuite des discussions avec la Chine, l'Inde, l'Indonésie, la Mongolie, la Pologne, la Tanzanie, la Tunisie et le Vietnam;
- la signature d'accords sur les services aériens avec l'Union européenne, l'Afrique du Sud, Cuba, l'Éthiopie, le Japon, le Maroc, le Salvador et la Tunisie.

[2] Dans les missions du Canada, le gouvernement fédéral est directement responsable du personnel, des lieux et des biens. Les missions peuvent prendre la forme d'une ambassade, d'un haut-commissariat, du bureau d'une ambassade ou d'un haut-commissariat (programme), d'un bureau d'une ambassade ou d'un haut-commissariat, d'un bureau de représentation, d'une mission multilatérale ou permanente, d'un consulat général, d'un consulat ou d'un organisme consulaire.

[3] Les partenaires sont les ministères et organismes fédéraux, ainsi que les cooccupants. Ces derniers comprennent les sociétés d'État, les gouvernements provinciaux et les gouvernements étrangers.

- Poursuivant l'intensification de la présence du Canada sur les principaux marchés émergents, le MAECI a ouvert six nouveaux bureaux commerciaux en Chine[4] et de nouvelles missions à Ahmedabad, en Inde, et à Porto Alegre, au Brésil. Le Ministère a créé un réseau des responsables canadiens en matière commerciale et de politiques dans les économies membres de l'Association des nations de l'Asie du Sud-Est afin d'accroître les échanges commerciaux et d'assurer une meilleure coordination des positions canadiennes eu égard aux enjeux régionaux de l'Association.
- Bien que le MAECI ait mené un programme ambitieux d'accords commerciaux bilatéraux et régionaux, les négociations dans le contexte du Cycle de Doha de l'Organisation mondiale du commerce sont demeurées une priorité pour le Canada.
- Le MAECI a recueilli des appuis au Cadre pour une croissance forte, durable et équilibrée du G-20, y compris des cibles de consolidation budgétaire, ainsi qu'une acceptation internationale de la réforme réglementaire du secteur financier au moyen du G-20.
- Le Programme de coopération pour l'investissement de l'Agence canadienne de développement international a été transféré au MAECI en janvier 2010. Ce programme appuiera l'investissement du secteur privé dans les pays en développement pour y favoriser une croissance économique soutenue et la réduction de la pauvreté.
- Le Canada et les États-Unis ont conclu l'Accord sur les marchés publics entre le Canada et les États-Unis, ce qui permet aux entreprises canadiennes de participer aux projets d'infrastructure américains financés dans le cadre de l'*American Recovery and Reinvestment Act*.
- Les activités menées dans le contexte du Programme de partenariats internationaux en science et technologie du MAECI ont donné lieu à six nouvelles initiatives de recherche et développement (R-D) avec la Chine, d'une valeur de 6,9 millions de dollars, et à quatre nouvelles initiatives en R-D avec l'Inde, celles-ci s'élevant à 6,7 millions de dollars.

Se préparer pour l'année internationale du Canada : les yeux du monde entier ont été tournés de façon toute particulière vers le Canada en 2010, alors que celui-ci a accueilli plusieurs événements d'importance, notamment les Jeux olympiques d'hiver de 2010 à Vancouver, les sommets du G-8 et du G-20, ainsi que la réunion des ministres des Affaires étrangères du G-8. Ces événements ont offert au Canada des occasions uniques de jouer un rôle prépondérant concernant de grands enjeux mondiaux et de faire connaître le pays au monde entier.

- Le MAECI a effectué un travail de planification et de coordination intense dans le cadre de la préparation des sommets du G-8 et du G-20. Il a établi le programme pour la présidence canadienne du G-8 et du G-20 et a été l'hôte de la réunion des ministres des Affaires étrangères du G-8.
- Lors des Jeux olympiques d'hiver de 2010 à Vancouver, le MAECI a mis en œuvre un important programme de sensibilisation visant à attirer les investisseurs, comprenant entre autres la campagne « 2010 raisons de faire des affaires au Canada ».

Intensifier les relations avec les États-Unis et les Amériques : les relations du Canada avec son voisin immédiat, les États-Unis, sont à la fois cruciales et productives. Les deux pays entretiennent les relations commerciales les plus importantes qui soient et coopèrent depuis longtemps en vue de défendre le continent ainsi que de promouvoir la liberté, la démocratie et les droits de la personne un peu partout dans le monde. Dans le contexte plus large des Amériques, le Canada a accru son engagement pour faire progresser un large éventail d'intérêts communs.

- À la suite d'un investissement important dans l'analyse des enjeux et l'élaboration des politiques, le MAECI a contribué à réorienter les relations du Canada avec les États-Unis de façon à englober, à l'échelle du gouvernement, un programme plus stratégique. Dans le cadre du dialogue soutenu entre les dirigeants et les principaux ministres des deux pays, le premier ministre s'est rendu à Washington, D.C., et 35 visites ministérielles aux États-Unis ont eu lieu. Parmi les plus importantes réalisations, on compte notamment la conclusion d'un accord relatif aux dispositions « Buy American » de la loi sur la relance économique des États-Unis, le lancement du Dialogue sur l'énergie propre entre le Canada et les États-Unis et des négociations pour modifier l'Accord relatif à la qualité de l'eau dans les Grands Lacs, l'établissement d'un dialogue ministériel semestriel sur la gestion de la frontière, une collaboration dans la restructuration du secteur de l'automobile, de même qu'un niveau sans précédent de coopération et de coordination civiles et militaires en Afghanistan et sur les enjeux connexes. En outre, la reconstruction d'Haïti a constitué un domaine important de collaboration bilatérale. Le MAECI a joué un rôle de premier plan pour appuyer la participation du Canada au Sommet du G-20 à Pittsburgh (en septembre 2009) et au Sommet sur la sécurité nucléaire à Washington, D.C. (en avril 2010).
- À la suite de l'entrée en vigueur des exigences relatives au visa pour les Mexicains qui voyagent en sol canadien, le Canada a entrepris un dialogue soutenu et de haut niveau avec le Mexique. De plus, les consultations bilatérales avec le Mexique ont contribué à accroître la collaboration entre les deux pays en ce qui concerne la formation et le renforcement des capacités des policiers, la réforme du système de justice, les programmes de lutte contre les stupéfiants ainsi que l'échange de renseignements.

[4] Ces bureaux commerciaux sont situés en Chine, gérés en collaboration avec la Corporation commerciale canadienne et sont considérés comme étant des points de service au sein du réseau.

- Grâce à une contribution du MAECI totalisant plus de 7 millions de dollars, les États des Amériques ont augmenté leur capacité à combattre la criminalité transnationale. Le Ministère a créé le Programme d'aide au renforcement des capacités de lutte contre la criminalité en vue de renforcer la coopération régionale dans les Amériques au chapitre de la lutte contre la criminalité, en particulier le commerce des drogues illicites, la corruption et la traite de personnes.
- Le MAECI a établi des centres régionaux de politiques qui sont axés sur la paix et la sécurité (à Panama) et la gouvernance démocratique (à Lima, au Pérou).
- Le Fonds pour la paix et la sécurité mondiales du MAECI a fourni 42,8 millions de dollars destinés aux programmes dans les Amériques, dont : 14,9 millions de dollars en Haïti; 5 millions de dollars en Colombie (ce qui comprend un soutien juridique pour 500 victimes de conflits) et 1 million de dollars au Guatemala, notamment pour renforcer la collaboration entre les organismes de sécurité et de justice.

Prendre la direction de l'intervention canadienne en réponse au tremblement de terre en Haïti : le Ministère a mobilisé ses ressources afin de diriger l'intervention pangouvernementale en réponse au tremblement de terre à Haïti, tout en continuant à concrétiser ses priorités et ses engagements un peu partout dans le monde.

- Quelques heures après le séisme de janvier 2010, le MAECI a initié une réponse pangouvernementale coordonnée, qui s'est étirée sur plusieurs semaines, afin de s'assurer que le Canada réponde aux besoins urgents des Canadiens en détresse et déploie une aide humanitaire, qui était grandement nécessaire, en appui aux citoyens d'Haïti. Tout au long de cette intervention d'urgence, le MAECI a vu à ce qu'il y ait une coordination étroite entre les différents ministères et organismes fédéraux, et avec le gouvernement haïtien, ainsi qu'une collaboration avec les provinces et les territoires au Canada, le secteur privé, les organisations non gouvernementales canadiennes et internationales, les organisations internationales et les autres donateurs.
- Le Canada a joué un rôle de chef de file en ce qui concerne la coordination d'une réponse internationale qui soit efficace en organisant à Montréal la Conférence ministérielle préparatoire afin d'établir une vision internationale commune et claire sur les premières activités de rétablissement d'Haïti, puis sur sa reconstruction à plus long terme.
- Collaborant avec l'Agence canadienne de développement international et avec le ministère des Finances, le MAECI a œuvré afin que le Canada joue un rôle de chef de file pour le rétablissement et la reconstruction d'Haïti en coprésidant la Conférence internationale des donateurs vers un nouvel avenir en Haïti, tenue en mars 2010.

Assurer une coordination pangouvernementale de la mission canadienne en Afghanistan : le Canada œuvre en Afghanistan sous la direction des Nations Unies dans le cadre d'une initiative que dirige l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord (OTAN).

- Le MAECI a appuyé le rôle de chef de file continu du Canada sur les enjeux liés à la sécurité et la gouvernance en Afghanistan, ainsi qu'à la coopération régionale, en participant à la Conférence de Londres sur l'Afghanistan qui a eu lieu en janvier 2010.
- Le MAECI a exercé un rôle dirigeant et a coordonné, à l'échelle pangouvernementale, la mission du Canada en Afghanistan. L'un des résultats notables a été le lancement de l'Initiative pour la prospérité de la région frontalière entre l'Afghanistan et le Pakistan lors de la réunion des ministres des Affaires étrangères du G-8, à Gatineau, au Québec. Le MAECI a facilité le Processus de Dubaï à titre de principal mécanisme de gestion de la frontière entre l'Afghanistan et le Pakistan. De même, il a appuyé l'initiative des États-Unis sur cette frontière (le plan Holbrooke). Le Ministère a soutenu aussi la mise en œuvre d'initiatives du Groupe de travail sur la stabilisation et la reconstruction, du Programme d'aide au renforcement des capacités antiterroristes et du Programme de lutte contre les stupéfiants en Afghanistan, lesquels correspondaient aux priorités que met de l'avant le Ministère sur la promotion de la primauté du droit, de la bonne gouvernance, de la gestion des frontières et de la réconciliation.

Affirmer le rôle du Canada à titre de pays de l'Arctique : l'Arctique, qui représente un élément fondamental de l'identité nationale du Canada, offre de très grandes possibilités pour l'avenir du pays. Dans la foulée, en partie, des changements climatiques et de la recherche de nouvelles ressources, la portée géopolitique de la région et ses conséquences pour le Canada n'ont jamais été aussi grandes.

- Les ministres d'Affaires étrangères et d'Affaires indiennes et du Nord canadien ont publié la Stratégie pour le Nord du Canada[5].
- Le MAECI a rédigé la version définitive de la politique étrangère du Canada pour l'Arctique, qui est le volet international de la Stratégie pour le Nord du gouvernement, afin d'établir une façon plus stratégique d'aborder les enjeux stratégiques d'envergure internationale dans l'Arctique.
- Le Canada a organisé une réunion des ministres des Affaires étrangères des États côtiers de l'océan Arctique et a mis sur pied le Centre international canadien pour la région de l'Arctique[6].
- Le Canada et les États-Unis se sont entendus pour collaborer à une étude sur le plateau continental de l'Arctique et pour entamer des pourparlers sur les frontières maritimes de la mer de Beaufort.

[5] www.northernstrategy.gc.ca/index-fra.asp
[6] www.international.gc.ca/ministers-ministres/Arctic_Oslo_Centre_Arctique.aspx?lang=fra

Contribuer aux efforts internationaux au chapitre du terrorisme et de la non-prolifération : pour résoudre des problèmes complexes tels que le terrorisme international, il faut des solutions réunissant de l'expertise dans les domaines de la diplomatie, du renseignement, de la sécurité et de l'application des lois, des douanes et de l'immigration, du transport, de la justice et des finances.

- Le MAECI a annoncé une injection pluriannuelle de 180 millions de dollars destinés à financer de nouveaux projets du Programme de partenariat mondial du Canada, lequel vise à empêcher les terroristes d'acquérir des armes et du matériel de destruction massive. Il a annoncé aussi l'expansion géographique du Programme de partenariat mondial, qui s'étendra désormais au-delà de l'ancienne Union soviétique.
- À leur réunion de mars 2010, les ministres des Affaires étrangères du G-8 ont publié une déclaration sur la non-prolifération nucléaire, le désarmement et les utilisations pacifiques de l'énergie nucléaire, qu'ils ont présentée en mai 2010 à la Conférence des Parties chargée d'examiner le Traité sur la non-prolifération des armes nucléaires (TNP)[7].
- Le Ministère a dirigé la préparation pangouvernementale de la participation du Canada au Sommet sur la sécurité nucléaire tenu à Washington en avril 2010. De même, il a assumé la direction canadienne de cet enjeu dans des tribunes multilatérales telles que les Nations Unies, où il a réussi à obtenir, du Conseil de sécurité des Nations Unies, une quatrième série de sanctions en réaction au programme nucléaire de l'Iran.

Assurer la participation active du Canada aux Nations Unies : les Nations Unies sont au cœur de la politique étrangère du Canada. Elles constituent une tribune des plus précieuses, où les pays peuvent régler leurs différends et poursuivre des objectifs communs.

- Le MAECI a poursuivi activement sa campagne en vue d'obtenir un siège non permanent au Conseil de sécurité des Nations Unies pour 2011-2012. Parallèlement, il a continué à élaborer des options pour le programme du Conseil de sécurité dans l'éventualité où le Canada sortirait vainqueur du vote d'octobre 2010.
- Le MAECI a continué de représenter les intérêts canadiens aux Nations Unies, y compris en prenant la direction d'une résolution sur les droits de la personne en Iran pour une septième année de suite. L'Assemblée générale a adopté cette résolution en novembre 2009 avec une marge plus élevée que jamais.

2. Les services internationaux destinés aux Canadiens

Améliorer les services commerciaux, consulaires et de passeport qu'offre le MAECI aux Canadiens : s'appuyant sur la rétroaction des clients et d'autres indicateurs de rendement, le MAECI prend continuellement des mesures pour améliorer et rehausser ces services.

- *Services commerciaux* : tout au long de 2009-2010, la demande pour les services des délégués commerciaux n'a cessé de croître. Au total, il y a eu prestation de 37 748 services individuels aux clients, soit une augmentation de 14 p. 100 par rapport à l'année précédente; le nombre de clients canadiens qui ont été servis a atteint le nombre de 13 252, une hausse de 11 p. 100. Afin de mieux soutenir les entreprises canadiennes, le MAECI a ouvert de nouvelles missions et a accru ses effectifs dans les grands marchés émergents; de plus, il a ouvert un nouveau bureau régional au Canada.

  Selon une analyse économétrique du Bureau de l'économiste principal du MAECI, en collaboration avec des universitaires de premier plan dans le secteur de l'économie et du commerce, l'incidence du Service des délégués commerciaux (SDC) sur les exportateurs canadiens ne cesse d'être positive. Ainsi, la valeur des exportations des entreprises qui se prévalent des services du SDC est en moyenne 18 p. 100 plus élevée que celle d'entreprises de même type qui n'utilisent pas ses services. Selon l'étude, chaque dollar versé aux services du SDC contribue à accroître les exportations de 27 $. De plus, le SDC aide grandement les exportateurs à diversifier leurs marchés et à amener de nouveaux produits sur les marchés d'exportation. En moyenne, les clients du SDC exportent à 35 p. 100 plus de marchés avec au-delà de 15 p. 100 plus de produits que les entreprises non clientes.

  Le MAECI a aiguillé 258 investisseurs éventuels vers ses partenaires au Canada, essentiellement les provinces, les territoires et les municipalités, et il a contribué à l'organisation de 155 visites exploratoires par des entreprises au Canada, Le réseau du MAECI pour l'investissement a facilité 106 investissements nouveaux et d'expansion au Canada, comparativement à 97 rapportés l'année précédente, et ce, en dépit d'une baisse de 10 p. 100 des investissements à l'échelle mondiale en 2009.

- *Services consulaires* : le MAECI a réorganisé ses activités consulaires de manière à mieux répondre à l'évolution des besoins au chapitre de la gestion des situations d'urgence, a établi une fonction dynamique de planification d'urgence et a créé le premier de trois bureaux régionaux de services consulaires et de soutien en cas de crise dotés d'agents-gestionnaires consulaires chevronnés. Les plans d'établissement d'un nouveau Centre de surveillance et d'intervention d'urgence à l'administration centrale du MAECI sont fort avancés. Ce centre améliorera la coordination et la gestion pangouvernementales de toutes les formes de crises pouvant se manifester à l'étranger.

[7] http://g8.gc.ca/fr/conference-des-ministres/ministres-des-affaires-etrangeres/declaration-des-ministres-des-affaires-etrangeres-du-g8-sur-la-nonproliferation-nucleaire-le-desarmement-et-les-utilisations-pacifiques-de-lenergie-nucleaire/

À la suite du tremblement de terre de janvier en Haïti, le personnel consulaire et d'autres employés du MAECI ont travaillé 24 heures sur 24, 7 jours sur 7. Ils ont répondu à plus de 49 500 appels au Centre des opérations d'urgence du Ministère et rapatrié environ 4 620 Canadiens. En outre, le MAECI a aidé 1 500 autres Canadiens dans plus de 18 autres situations d'urgence survenues à l'étranger, entre autres après les tremblements de terre qui ont frappé le Chili et Sumatra, les coulées de boue au Pérou et le naufrage, au large des côtes du Brésil, du grand voilier S.V. Concordia qui transportait des étudiants canadiens.

- *Services de passeport* : Passeport Canada a simplifié son processus de renouvellement de passeports, augmenté sa capacité d'impression de passeports, accru le nombre de ses points de service, établi une surveillance et un suivi en mode continu de manière à pouvoir établir des prévisions relativement à la fluctuation des demandes, et élaboré un plan d'urgence pour renforcer sa capacité opérationnelle et répondre plus efficacement aux périodes de pointe dans la demande. L'émission du passeport électronique muni d'une puce électronique a commencé en 2009 dans le cadre d'un projet pilote. Les travaux avancent bien en vue d'une disponibilité à plus grande échelle d'ici 2012.

  En 2009, Passeport Canada a gagné la médaille d'or de l'Institut d'administration publique du Canada pour avoir bien répondu à la très forte hausse des demandes de passeport en 2007-2008.

3. La plateforme internationale du Canada

Le MAECI doit s'assurer de pouvoir rester en mesure de suivre le rythme d'un monde en évolution constante et rapide, et de répondre aux besoins changeants des Canadiens. Il poursuit donc la modernisation de l'ensemble de son fonctionnement.

- En 2009-2010, le gouvernement du Canada a procédé à l'ouverture officielle de sept nouvelles missions à l'étranger, a fermé six missions et a ouvert un bureau régional au Canada. De plus, il a initié des activités provisoires dans cinq autres missions et dans un centre régional de services (Thames Valley, à Londres, au Royaume-Uni). Le centre régional de services à Londres, qui sert les missions en Europe, au Moyen-Orient et en Afrique, repose sur le nouveau modèle de prestation de services du Ministère, qui vise à rationaliser les services communs et à mieux soutenir les missions canadiennes à l'étranger. De même, le travail en vue d'établir un centre régional de services aux États-Unis a progressé grandement.
- Le MAECI a atteint ses objectifs, qui visaient un niveau élevé de satisfaction chez ses clients de services communs[8]. Les résultats d'un sondage sur la satisfaction de la clientèle, effectué dans le Web, indiquent un taux de satisfaction générale de 75 p. 100. D'autre part, 22 partenaires et organismes fédéraux et un cooccupant ont signé la version révisée d'un protocole d'entente sur les activités et le soutien aux missions.
- La gestion des employés recrutés sur place à l'étranger a été renforcée grâce à une révision des conditions des contrats locaux et en établissant une nouvelle formule d'ajustement annuel des salaires.
- Des efforts importants ont été réalisés pour renforcer la sécurité dans les missions à l'étranger.

La transformation et le nouveau modèle de gestion : dans le même esprit que le font de nombreux alliés et partenaires internationaux du Canada, la transformation du MAECI vise à créer un ministère des affaires étrangères et du commerce moderne, intégré et souple, qui se concentre sur son mandat principal. La transformation joue un rôle moteur pour appuyer un accent renouvelé sur les services aux Canadiens, ce qui comprend l'aide consulaire et la gestion des situations d'urgence, ainsi qu'une plus grande souplesse pour satisfaire aux priorités du gouvernement. Les missions participent activement au processus de transformation.

Après avoir examiné en profondeur son modèle de gestion en 2009-2010, le MAECI va de l'avant avec la mise en œuvre d'un nouveau modèle de gestion en 2010-2011. Grâce à celui-ci, on établit de nouvelles façons de mener les activités, on modernise le fonctionnement et on se concentre sur les priorités essentielles.

Une fois qu'ils seront entièrement mis en application, ces changements devraient renforcer le réseau à l'étranger, accroître la capacité de réagir aux nouveaux enjeux et aux changements soudains ainsi que favoriser des relations plus productives avec les partenaires fédéraux du MAECI, sans compter une réduction des coûts indirects et un meilleur équilibre entre les besoins et les biens des missions.

À titre de mesure de la réussite de la transformation jusqu'à présent, le MAECI a produit les résultats exposés dans ce document tout en maintenant la croissance des dépenses à 1 p. 100, ce qui démontre une souplesse accrue dans son fonctionnement.

Les ressources financières : en 2009-2010, les dépenses réelles totales du MAECI se sont élevées à 13 594,9 millions de dollars, ce qui comprend les dépenses de 11 078 millions de dollars relatives au Compte du Canada que gère Exportation et développement Canada (EDC)[9]. Les dépenses nettes du MAECI pour 2009-2010 se sont élevées à 2 516,9 millions de dollars et les explications se trouvent ci-dessous.

[8] Les clients sont les ministères et les organismes fédéraux, les sociétés d'État, ainsi que les gouvernements provinciaux et étrangers.

[9] EDC est une société d'État qui fournit des solutions de financement et d'assurance pour aider les exportateurs et les investisseurs canadiens à étendre leurs activités à l'étranger. En vertu de la *Loi sur le développement des exportations*, le ministre du Commerce international (avec l'approbation du ministre des Finances) peut autoriser EDC à accorder, à partir du Compte du Canada, des prêts

Ressources financières (en millions de dollars)			
2009-2010	Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles
Affaires étrangères et Commerce international	2 322,5	2 775,8	2 516,9
Exportation et développement Canada (Compte du Canada)	(119,5)	19 414,9	11 078,0
Total pour le MAECI	2 203,0	22 190,7	13 594,9

Les dépenses nettes du MAECI s'insèrent à l'intérieur des autorisations totales que lui avait octroyée le Parlement. Les chiffres qui représentent les dépenses réelles ont été examinés au regard du financement provenant du *Budget principal des dépenses* et du *Budget supplémentaire des dépenses* (les autorisations totales). En 2009-2010, les initiatives principales qui ont contribué à l'écart entre les dépenses prévues et les autorisations totales du MAECI comprennent ce qui suit :

- un nouveau financement de 139,6 millions de dollars pour l'augmentation des cotisations d'adhésion du Canada à des organisations internationales, ce qui comprend les quotes-parts pour les nouvelles missions de maintien de la paix de l'ONU;
- un nouveau financement de 32,6 millions de dollars pour augmenter la représentation dans les missions canadiennes à l'étranger et dans les bureaux régionaux au Canada;
- 31,1 millions de dollars pour la tenue des sommets du G-8 et du G-20;
- 13,4 millions de dollars pour l'action du Ministère à l'appui de l'intervention initiale du Canada après le tremblement de terre à Haïti.

Près de 49 p. 100 (soit 1 233 millions de dollars) des dépenses réelles du MAECI provenaient de l'exercice de la diplomatie canadienne et de la défense des intérêts à l'appui du programme international du Canada. Cela comprend une somme de 521,8 millions de dollars en contributions fixées pour l'adhésion du Canada à des organisations internationales telles que l'ONU, les missions de maintien de la paix de l'ONU et l'Organisation mondiale de la santé. Elles comprennent aussi les dépenses de programmes internationaux clés que menait le Ministère, par exemple le Fonds pour la paix et la sécurité mondiales (127,1 millions de dollars) et le Programme de partenariat mondial (130,1 millions de dollars).

Une part de 12 p. 100 (soit 301,9 millions de dollars) des dépenses réelles a été affectée aux services internationaux (services consulaires, commerciaux et de passeport) destinés aux Canadiens. Cela comprend plus de 55 millions de dollars pour la prestation de la Stratégie commerciale mondiale du gouvernement et plus de 23 millions de dollars pour le nouveau Secteur des services consulaires et de la gestion des urgences.

Environ 35 p. 100 (soit 888,5 millions de dollars) des dépenses réelles ont été affectées aux activités de la plateforme internationale afin d'appuyer le MAECI et ses 30 partenaires dans les missions du Canada à l'étranger. Ce montant comprend 210 millions de dollars pour des programmes établis à l'administration centrale, principalement des services immobiliers et ceux relatifs à la gestion de l'information et la technologie de l'information, et 449 millions de dollars pour les coûts de fonctionnement des missions à l'étranger.

Le dernier 4 p. 100 (soit 93,5 millions de dollars) a financé les Services internes.

De 2006-2007 à 2008-2009, les dépenses du MAECI ont augmenté en moyenne de 7 p. 100 par année (sans compter une dépense unique effectuée en 2006-2007). Cependant, cet accroissement des dépenses ministérielles a ralenti au point où, en 2009-2010, elles n'ont dépassé le niveau de 2008-2009 que de 1 p. 100.

Selon le rapport du Secrétariat du Conseil du Trésor intitulé *Le rendement du Canada*, les dépenses réelles du MAECI au cours de ces trois dernières années représentent environ 1 p. 100 de toutes les dépenses réelles du gouvernement du Canada. Les dépenses réelles du MAECI représentent moins de 9 p. 100 des dépenses réelles du gouvernement pour les affaires étrangères (voir Le rendement du Canada[10]).

Conclusion

Les réalisations présentées dans ce sommaire ne constituent en aucune façon tous les résultats obtenus par le MAECI en 2009-2010. Il y en a encore bon nombre qui sont présentés dans les pages qui suivent. En règle générale, le Ministère a respecté ses engagements nombreux et variés énoncés dans le *Rapport sur les plans et les priorités* de l'année en cours, et ce, dans un contexte financier très difficile. Entre-temps, le Ministère poursuit son initiative de transformation, apportant des changements fondamentaux à la façon dont il mène ses activités. On s'attend à ce que cette initiative ait une incidence positive sur l'ensemble des activités et des extrants du Ministère.

---

qui vont au-delà de ses paramètres de risque habituels mais dont le gouvernement juge qu'ils servent les intérêts nationaux. EDC administre le Compte du Canada. Toutefois, comme EDC fait partie du portefeuille du Ministère, le MAECI fait état des transactions du Compte du Canada dans son *Budget des dépenses*. Les transactions du Compte du Canada ne modifient en rien le budget du Ministère, puisqu'elles sont considérées comme des postes législatifs (autrement dit, elles sont assujetties à des pouvoirs que le Parlement a approuvés en vertu de la *Loi sur le développement des exportations*).

[10] www.tbs-sct.gc.ca/reports-rapports/cp-rc/index-fra.asp

Le reste de ce rapport présente l'information en respectant rigoureusement les lignes directrices établies par le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) du Canada (c.-à-d. que la plupart des renseignements sont sous forme de tableau). La section 1 fournit un aperçu du Ministère : son rôle et ses responsabilités, l'architecture des activités de programme (AAP), des tableaux présentant un sommaire du rendement, l'analyse de l'environnement et des risques, et le profil des dépenses.

La section 2 est organisée selon l'AAP (c.-à-d. par résultat stratégique et activités de programme correspondantes). Chaque partie commence en décrivant l'activité de programme à l'étude et ses avantages pour les Canadiens. Ceci est suivi de deux tableaux (les ressources financières et humaines prévues et réelles de l'activité de programme et un sommaire du rendement pour l'année). Par la suite, on retrouve une brève analyse du rendement annuel et un tableau des faits saillants du rendement, lequel renvoie aux engagements pris dans le *Rapport sur les plans et les priorités* de 2009-2010. Chaque partie se conclut par une explication des leçons apprises au cours de l'année.

La section 3 contient les principaux éléments financiers et une liste des tableaux qui se trouvent dans le site Web du SCT. Enfin, la section 4 fournit les coordonnées du MAECI et des organisations du portefeuille.

Section 1 : Aperçu du Ministère

1.1 Raison d'être et responsabilités

Ce *Rapport ministériel sur le rendement* fournit aux Canadiens de l'information sur les réalisations du MAECI en 2009-2010.

Les domaines particuliers de responsabilité du Ministère comprennent la paix et la sécurité internationales, le commerce international, les relations diplomatiques et consulaires, la gestion du service extérieur et du réseau des missions du Canada à l'étranger, et l'élaboration du droit international et de son application au Canada. Le MAECI promeut les intérêts du Canada ainsi que la sécurité et la prospérité des Canadiens et il fait valoir les valeurs canadiennes que sont la démocratie, les droits de la personne, la primauté du droit et la gérance de l'environnement. La création du Ministère découle de la *Loi sur le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international*, L.R.C. 1985, ch. E-22, qui énumère les responsabilités qui lui incombent en vertu de la *Loi* (voir Notre mandat[11]).

Le Ministère offre des avantages continus aux Canadiens, comme suit :

- il veille à ce que le gouvernement du Canada s'exprime et agisse d'une façon unifiée et cohérente par rapport à la formulation et à la mise en œuvre de politiques et de programmes en matière d'affaires étrangères et de commerce international, en pilotant une approche pangouvernementale à cet égard, y compris les interventions en cas de crise. De concert avec les ministères partenaires, le MAECI est la principale source d'information, de renseignement et de conseils pour le gouvernement du Canada sur les questions, les conditions et les tendances internationales;
- il concentre ses ressources humaines et financières sur ses activités essentielles (c.-à-d. la paix et la sécurité, le commerce et l'investissement ainsi que le droit international et les droits de la personne) afin de faire progresser le programme international du Canada sur ces questions de la façon la plus efficace possible, tout en mettant pleinement à profit son expertise diplomatique et géographique dans le monde entier;
- il crée des débouchés internationaux pour les entreprises canadiennes en faisant la promotion du commerce international par des initiatives telles que la négociation d'ententes visant à ouvrir ou à élargir les marchés, la facilitation du commerce et des investissements bilatéraux, et l'appui à l'innovation au moyen de partenariats internationaux visant à commercialiser la science et la technologie;
- il offre aux Canadiens des services commerciaux, consulaires et de passeport dans le monde entier ainsi que des renseignements opportuns et pratiques sur des enjeux à l'international et les voyages à l'étranger;
- il gère le réseau des 173 missions du Canada à l'étranger (c.-à-d. la plateforme internationale du gouvernement du Canada) dans une perspective pangouvernementale, ce qui permet non seulement la réalisation de ses propres activités internationales mais également celles de ses partenaires qui œuvrent dans les missions à l'étranger. Ces missions intègrent et coordonnent les activités internationales du gouvernement;
- entre autres activités, les missions défendent les politiques et les points de vue du Canada sur la scène internationale; elles établissent et entretiennent des relations pour rehausser la visibilité du Canada et contribuer à promouvoir les objectifs canadiens; elles interprètent les tendances et le renseignement de nature économique, sociale et politique pour déterminer ce qu'ils signifient pour le Canada et les Canadiens; elles gèrent l'expansion internationale des affaires du Canada, notamment la promotion des exportations, le fait d'attirer des investissements et la présentation du Canada comme un partenaire dynamique en matière d'innovation; elles offrent des services consulaires et de passeport; et elles fournissent l'infrastructure et les services nécessaires pour permettre la réalisation des activités internationales des partenaires fédéraux et autres qui œuvrent dans les missions à l'étranger;
- il sert la communauté diplomatique accréditée auprès du Canada et assume le rôle lié au protocole officiel pour toutes les visites du gouverneur général, du premier ministre et des ministres du portefeuille du MAECI, ainsi que pour les visites officielles de dignitaires étrangers au Canada (chefs d'État et de gouvernement). À l'heure actuelle, on compte plus de 8000 représentants étrangers et membres accrédités de leur famille en sol canadien.

1.2 Résultats stratégiques et architecture des activités de programme

L'architecture des activités de programme (AAP) du Ministère détermine précisément les orientations stratégiques du Ministère en recensant ses objectifs stratégiques complémentaires (c.-à-d. les avantages durables et à long terme que le Ministère entend obtenir pour les Canadiens). Le MAECI compte trois résultats stratégiques. En premier lieu, le résultat *Le programme international du Canada* renvoie à l'exercice de la diplomatie et de la défense des intérêts canadiens. Deuxièmement, le résultat *Les services internationaux destinés aux Canadiens* met en relief les services commerciaux, consulaires et de passeport à l'intention des Canadiens. Troisièmement, le résultat *La plateforme internationale du Canada* concerne la gestion que fait le Ministère des missions à l'étranger, au nom du gouvernement du Canada. Ensemble, ces résultats stratégiques traduisent le rôle de chef de file du Ministère pour formuler, coordonner et mener à bien les politiques étrangères et commerciales du gouvernement fédéral et ses programmes connexes. Les résultats stratégiques du Ministère constituent le fondement de toutes ses activités.

[11] www.international.gc.ca/department/mandate-fr.asp

Des trois résultats stratégiques de l'AAP découlent de manière logique les sept activités de programme du Ministère qui viennent appuyer ceux-ci.

- Pour exécuter l'activité *Conseils stratégiques et intégration des politiques internationales*, le Ministère fournit des orientations stratégiques, du renseignement et des conseils sur des enjeux liés à l'économie internationale et à la politique étrangère; effectue des travaux de recherche et des analyses sur des questions liées aux politiques étrangères et commerciales, en s'inspirant des commentaires fournis par des intervenants à tous les échelons du Ministère ainsi que par des partenaires du gouvernement fédéral; élabore des politiques et des programmes pour s'attaquer à ces enjeux; et assure la cohérence, l'intégration et la coordination des politiques et des programmes afférents aux affaires étrangères et au commerce international à l'échelle du gouvernement.
- Dans le cadre de l'activité *Diplomatie et défense des intérêts*, le MAECI mobilise les intervenants et les partenaires canadiens, ainsi que les gouvernements étrangers et différents acteurs internationaux; accroît la connaissance et la compréhension des politiques, des intérêts et des valeurs du Canada afférents au programme international du gouvernement; et exécute des programmes au nom du Canada pour s'attaquer à des enjeux internationaux précis.
- En ce qui a trait à l'activité *Commerce international*, le Ministère s'emploie à accroître la participation des entreprises canadiennes sur les marchés mondiaux et à renforcer les liens entre les entrepreneurs canadiens et des partenaires commerciaux à l'échelle internationale; de plus, il fait la promotion du Canada en tant que destination concurrentielle et partenaire pour l'investissement, l'innovation et la production à valeur ajoutée.
- Dans le cadre de l'activité *Affaires consulaires*, le MAECI fournit des renseignements et des conseils aux Canadiens sur la manière de voyager de manière sécuritaire à l'étranger. Il fournit aussi des conseils et du soutien aux Canadiens aux prises avec des difficultés personnelles ou qui se trouvent dans des situations de crise;
- *Passeport Canada*, un organisme de service spécial, se concentre sur la gestion et la prestation des services de passeport. Il est responsable de la délivrance, de la révocation, du refus, du rétablissement et de l'utilisation des passeports canadiens.
- En ce qui concerne l'activité *La plateforme internationale du Canada : Soutien de l'administration centrale*, le Ministère gère et fournit des services communs aux ministères fédéraux et aux autres partenaires qui sont représentés dans les missions du Canada à l'étranger.
- Pour ce qui est de l'activité *La plateforme internationale du Canada : Soutien des missions à l'étranger*, le Ministère assure la mise en place des services communs dans les missions et les coordonne sur place pour appuyer les activités internationales de l'ensemble du gouvernement du Canada, ainsi que celles d'autres partenaires qui sont représentés dans les missions.

Enfin, les Services internes sont les activités qui permettent la réalisation de toutes les activités du Ministère. Sans les Services internes, le Ministère ne pourrait exécuter les fonctions qui lui ont été dévolues ou atteindre ses résultats stratégiques. Comme les Services internes font partie de l'architecture des activités de programme du Ministère, ils sont présentés comme une activité de programme distincte depuis la publication du *Rapport ministériel sur le rendement* de 2008-2009. Selon le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, les Services internes se répartissent en trois catégories générales : soutien à la gouvernance et à la gestion, services de gestion des ressources et gestion des biens.

<table>
<tr><th>Résultat stratégique n° 1 :
Le programme international du Canada</th><th>Résultat stratégique n° 2 :
Les services internationaux destinés aux Canadiens</th><th>Résultat stratégique n° 3 :
La plateforme internationale du Canada</th></tr>
<tr><td>Le programme international est modelé sur les bénéfices et les avantages du Canada, conformément aux valeurs et aux intérêts du pays.</td><td>Les Canadiens sont satisfaits des services commerciaux, consulaires et de passeport.</td><td>Le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international entretient un réseau de missions offrant une infrastructure et des services qui permettent au gouvernement du Canada d'atteindre ses priorités sur le plan international.</td></tr>
<tr><td>Activité de programme n° 1 :
Conseils stratégiques et intégration des politiques internationales</td><td>Activité de programme n° 3 :
Commerce international</td><td>Activité de programme n° 6 :
La plateforme internationale du Canada : Soutien de l'administration centrale</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Activité de programme n° 2 :
Diplomatie et défense des intérêts</td><td>Activité de programme n° 4 :
Affaires consulaires</td><td rowspan="2">Activité de programme n° 7 :
La plateforme internationale du Canada : Soutien des missions à l'étranger</td></tr>
<tr><td>Activité de programme n° 5 :
Passeport Canada</td></tr>
<tr><td colspan="3">Activité de programme : Services internes</td></tr>
</table>

1.3 Récapitulatif du rendement

Le récapitulatif présente les renseignements sur les ressources humaines et financières pour la période couverte par ce rapport. Le récapitulatif fournit également une ventilation des dépenses par activité de programme, et illustre la façon dont ces activités s'harmonisent avec les résultats globaux du gouvernement du Canada. Le tableau ci-dessous présente les données prévues et réelles.

1.3.1 Tableau des ressources financières et humaines totales

Ressources financières 2009-2010 (en millions de dollars)			Ressources humaines 2009-2010 (ETP)		
Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles	Ressources prévues	Ressources réelles	Différence
2203,0	22 190,7	13 594,9	13 624	12 986	(638)

Le nombre total réel d'ETP (12 986) est réparti au sein des activités de programme comme suit : Conseils stratégiques et intégration des politiques internationales, 6 p. 100; Diplomatie et défense des intérêts, 12 p. 100; Commerce international, 10 p. 100;, Affaires consulaires, 4 p. 100; Passeport Canada, 20 p. 100; La plateforme internationale du Canada : Soutien de l'administration centrale, 7 p. 100; La plateforme internationale du Canada : Soutien des missions à l'étranger, 32 p. 100; et les Services internes, 9 p. 100.[12] L'activité de programme La plateforme internationale du Canada : Soutien des missions à l'étranger reflète la majorité des employés recrutés sur place, y compris tous ceux chargés d'exécuter les programmes des ministères partenaires.

L'écart de 5 p. 100 observé entre le nombre d'ETP réels (12 986) et prévus (13 624) anticipé dans le *Rapport sur les plans et les priorités* du Ministère est attribuable à un certain nombre de facteurs, y compris moins de nouveaux postes à l'étranger pour le MAECI et les ministères partenaires, et des retards au niveau de la dotation à l'administration centrale.

1.3.2 Tableau récapitulatif sur le rendement

Résultat stratégique n° 1 : Le programme international du Canada

Indicateur de rendement[13]	Objectif	Rendement
Pourcentage des organisations et des partenaires internationaux qui reconnaissent et soutiennent les principales positions du Canada.	75 %	En se fondant sur les réalisations au sein des tribunes multilatérales et les ententes avec les partenaires internationaux dans les secteurs prioritaires, l'objectif a été atteint. Le sommaire présente un résumé des principales réalisations par résultat stratégique.

Activité de programme	Dépenses réelles 2008-2009 (en millions de dollars)	2009-2010 (en millions de dollars)				Concordance avec les résultats du gouvernement du Canada
		Budget principal des dépenses	Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles	
Conseils stratégiques et intégration des politiques internationales	150,3	117,6	120,3	177,3	156,8	Un monde sûr grâce à la coopération internationale
Diplomatie et défense des intérêts	1 098,2	923,5	991,9	1225,1	1 076,2	Un monde sûr grâce à la coopération internationale
Total – Résultat stratégique n° 1	1 248,5	1 041,1	1 112,2	1 402,4	1 232,9	

Résultat stratégique n° 2 : Les services internationaux destinés aux Canadiens

Indicateur de rendement	Objectif	Rendement
Pourcentage des clients qui ont été satisfaits des services commerciaux, consulaires et de passeport fournis par le Ministère.	70 %	Les sondages ont révélé les taux de satisfaction suivants : services consulaires : 92 % services commerciaux : 66 % services de passeport : s. o. Le sommaire présente un résumé des principales réalisations par résultat stratégique.

[12] L'affectation du nombre total réel des ETP réels est représentée par activité de programme dans la section 2 et ne tient pas nécessairement compte du lieu où les employés travaillent (administration centrale ou missions).

[13] Le RPP présentait un deuxième indicateur : Pourcentage des autoévaluations indiquant que des progrès ont été réalisés au niveau des politiques et des intérêts du Canada, que ce soit sur le plan bilatéral ou multilatéral. La qualité et l'utilité de cet indicateur ont été revues et cet indicateur a ultérieurement été retiré du Cadre de gestion du rendement du MAECI.

Activité de programme	Dépenses réelles 2008-2009 (en millions de dollars)	2009-2010 (en millions de dollars)				Concordance avec les résultats du gouvernement du Canada
		Budget principal des dépenses	Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles	
Commerce international						Un Canada prospère grâce au commerce mondial
Composante MAECI	258,6	207,3	207,8	225,8	232,3	
Composante EDC	693,7	(119,5)	(119,5)	19 414,9	11 078,0	
Affaires consulaires	49,9	37,1	54,5	61,5	55,4	Un monde sûr grâce à la coopération internationale
Passeport Canada	44,8	34,1	34,1	62,3	14,2	Un monde sûr grâce à la coopération internationale
Total – Résultat stratégique n° 2	1 047,0	159,0	176,9	19 764,5	11 379,9	

Résultat stratégique n° 3 : La plateforme internationale du Canada

Indicateur de rendement	Objectif	Rendement
Pourcentage des clients ayant jugé favorablement les services communs qui leur ont été fournis	75 %	Selon un sondage en ligne des employés canadiens (EC) et des employés recrutés sur place (ERP) du MAECI et des partenaires à l'étranger, réalisé au cours de l'hiver 2010, 75 % des clients sont satisfaits des services communs fournis par le MAECI. Le sommaire présente un résumé des principales réalisations par résultat stratégique.

Activité de programme	Dépenses réelles 2008-2009 (en millions de dollars)	2009-2010 (en millions de dollars)				Concordance avec les résultats du gouvernement du Canada
		Budget principal des dépenses	Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles	
La plateforme internationale du Canada : Soutien de l'administration centrale	317,6	304,1	349,8	379,5	370,0	Un monde sûr grâce à la coopération internationale Un Canada prospère grâce au commerce mondial
La plateforme internationale du Canada : Soutien des missions à l'étranger	580,2	449,6	449,6	541,4	518,5	Un monde sûr grâce à la coopération internationale Un Canada prospère grâce au commerce mondial
Total - Résultat stratégique n° 3	897,8	753,7	799,4	951,6	877,6	

Services internes (appuient l'ensemble des résultats stratégiques et des activités de programme)[14]

Indicateur de rendement	Objectif	Rendement
	Voir la section 2.4	Voir la section 2.4

Activité de programme	Dépenses réelles 2008-2009 (en millions de dollars)	2009-2010 (en millions de dollars)				Concordance avec les résultats du gouvernement du Canada
		Budget principal des dépenses	Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles	

[14] À compter du cycle budgétaire de 2009-2010, les ressources de l'activité de programme Services internes apparaissent de manière distincte des autres activités de programme; elles ne sont plus réparties parmi les autres activités de programme comme cela était la pratique auparavant dans la présentation du *Budget principal des dépenses*. Ceci modifie notamment la comparabilité des dépenses et des données sur les ETP par activité de programme d'un exercice à l'autre.

Services internes	0	88,5	114,5	102,9	93,5	s. o.

1.3.3 Contribution des priorités à l'atteinte des résultats stratégiques

Priorités 2009-2010	Type	État (Remarque : L'énoncé du RPP de 2009-2010 destiné à satisfaire la priorité figure en italiques.)[15]	Liens avec les résultats stratégiques (RS)
1) Des possibilités économiques accrues pour le Canada, l'accent étant mis sur les marchés en croissance ou émergents	Engagement antérieur	Entièrement atteinte *Contribuer au rétablissement économique et au développement des possibilités économiques en mettant en place la Stratégie commerciale mondiale (SCM) et en renforçant les engagements commerciaux du Canada dans le monde :* le MAECI a poursuivi la mise en œuvre de la SCM dans le but de renforcer l'accès des entreprises canadiennes aux marchés mondiaux sur le plan du commerce, de l'investissement et de l'innovation. Afin d'appuyer les entreprises canadiennes souhaitant investir de manière responsable dans les pays en développement, le MAECI a lancé le Programme de coopération pour l'investissement, en remplacement du Programme de coopération industrielle de l'Agence canadienne de développement international. *Faire progresser les négociations bilatérales sur la libéralisation des échanges commerciaux et l'accès aux marchés avec les États clés, avec une attention nouvelle portée à l'Asie, et mettre au point la mise en œuvre définitive des accords de libre-échange (ALE) avec l'Association européenne de libre-échange, la Colombie, la Jordanie et le Pérou :* a mis en œuvre les ALE avec l'Association européenne de libre-échange et la Colombie, et a œuvré aux fins de la mise en œuvre des accords conclus avec la Colombie, la Jordanie et le Pérou. A amorcé des négociations en vue de conclure un ALE avec l'Ukraine et poursuivi de tels pourparlers avec la Communauté des Caraïbes (CARICOM), la République de Corée, le Groupe des quatre de l'Amérique centrale (le Salvador, le Guatemala, le Honduras et le Nicaragua) et la République dominicaine, et a tenu des rencontres exploratoires avec le Maroc et la Turquie. A lancé une étude conjointe avec l'Inde en vue d'explorer les paramètres d'un accord éventuel sur un partenariat économique global. Le Ministère a conclu une entente avec la Chine pour atténuer les restrictions sur les importations de produits agricoles canadiens. *Accroître le partenariat économique entre le Canada et l'Union européenne (UE) :* le MAECI a lancé des négociations en vue de la conclusion d'un accord commercial et économique global avec l'Union européenne, et tenu deux séries de négociations. *Mettre l'accent sur la négociation d'accords sur les services aériens et la promotion et la protection de l'investissement étranger (APIE) :* des APIE ont été signés avec la Jordanie, la Lettonie, la République tchèque, la Roumanie et la Slovaquie, alors que des négociations ont été menées à terme avec Bahreïn, la Hongrie, le Koweït et Madagascar; de même, des pourparlers se sont poursuivis avec la Chine, l'Inde, l'Indonésie, la Mongolie, la Pologne, la Tanzanie, la Tunisie et le Vietnam. Des accords sur les services aériens ont été signés avec l'Union européenne, l'Afrique du Sud, Cuba, l'Éthiopie, le Japon, le Maroc, la Tunisie et le Salvador. *Présenter la programmation pour les Jeux olympiques d'hiver de 2010 :* lors des Jeux, le MAECI a réalisé des démarches intenses sur le plan de la diplomatie et de la sensibilisation des investisseurs, notamment des tables rondes commerciales et la campagne « 2010 raisons de faire des affaires au Canada ». *Promouvoir les intérêts canadiens dans le cadre du Cycle de Doha de l'Organisation mondiale du commerce :* le MAECI a continué de faire valoir les intérêts du Canada dans le cadre du Cycle de Doha et a mis au point des stratégies pour gérer les discussions prévues dans le cadre des sommets du G-8 et du G-20 au sujet de ces négociations.	RS 1 Cette priorité a contribué à l'essor du programme international du Canada par la promotion des intérêts commerciaux et économiques du Canada, en particulier en matière d'accès aux marchés, aux ententes et aux accords de coopération internationale, et d'investissements bilatéraux entre le Canada et les pays prioritaires dans le monde entier. Parmi les éléments à améliorer, soulignons un plus grand recours à une expertise extérieure stratégique en matière de commerce afin de favoriser l'avènement d'idées novatrices au chapitre des politiques dans divers secteurs stratégiques du commerce international (universités, groupes de réflexion stratégique, instituts de recherche); et renforcer la capacité d'attirer des investissements au pays afin de faire contrepoids au ralentissement mondial sur le plan du commerce et de l'investissement.

[15] **Dépassée** : au-delà de 100 % du niveau de rendement attendu; **entièrement atteinte** : 100 % du niveau de rendement attendu; **atteinte en grande partie** : 80 % à 99 % du niveau de rendement attendu; **passablement atteinte** : 60 % à 79 % du niveau de rendement attendu; **non atteinte** : moins de 60 % du niveau de rendement attendu.

Priorités 2009-2010	Type	État (Remarque : L'énoncé du RPP de 2009-2010 destiné à satisfaire la priorité figure en italiques.)[15]	Liens avec les résultats stratégiques (RS)
		Assurer le travail préparatoire en vue des sommets du G-8 et du G-20 de 2010 : le MAECI a effectué un travail de planification et de coordination intense au regard de la préparation des sommets du G-8 et du G-20, établi le programme en vue de la présidence du G-8 par le Canada, et organisé la réunion des ministres des Affaires étrangères du G-8 à Gatineau, au Québec. *Promouvoir les intérêts du Canada au sein du G-20 :* le Ministère a recueilli des appuis au Cadre pour une croissance forte, durable et équilibrée, y compris des cibles de consolidation budgétaire, ainsi qu'une acceptation internationale de la réforme réglementaire du secteur financier, au moyen des négociations entre les sherpas du G-20.	
2) États-Unis et l'hémisphère (les Amériques)	Engagement antérieur	Entièrement atteinte *Mettre en œuvre une stratégie complète pour les relations canado-américaines, qui porte sur des enjeux tels que l'économie mondiale et les relations commerciales, la paix et la sécurité, la frontière, l'énergie et les changements climatiques, l'Afghanistan et l'Arctique :* en misant sur ses importants travaux d'analyse des enjeux et d'élaboration d'orientations stratégiques en marge de l'élection présidentielle américaine de 2008 et visant à établir la relation la plus productive possible pour le Canada avec le nouveau gouvernement américain, le MAECI a réussi dans son projet de réorienter les relations bilatérales, afin qu'elles comportent un programme prospectif plus stratégique et pangouvernemental sous la direction du premier ministre, avec la pleine participation des ministres. L'engagement soutenu entre les dirigeants et les échelons ministériels a contribué à promouvoir le programme commun ainsi établi et à défendre et promouvoir les intérêts du Canada. Durant l'exercice 2009-2010, le MAECI a soutenu une visite bilatérale du premier ministre à Washington, D.C., et plus de 35 visites ministérielles. Parmi les réalisations les plus notables au cours de cette période, signalons la conclusion réussie des négociations relatives à l'Accord sur les marchés publics entre le Canada et les États-Unis, en réponse à la clause « Buy American » des mesures de stimulation économique adoptées par les États-Unis, le lancement du Dialogue sur l'énergie propre entre le Canada et les États-Unis, l'amorce des négociations en vue de modifier l'Accord relatif à la qualité de l'eau dans les Grands Lacs, l'établissement d'un dialogue trimestriel à l'échelon ministériel sur la gestion transfrontalière, la collaboration sur la restructuration du secteur automobile, et un niveau sans précédent de coopération civile et militaire en Afghanistan et les dossiers connexes. La reconstruction d'Haïti a figuré aussi parmi les importants domaines de collaboration entre les deux pays. En outre, le MAECI a joué un rôle de premier plan au soutien de la participation du premier ministre à deux importants sommets présentés sous l'égide du président Obama : la réunion du G-20 à Pittsburgh en septembre 2009, et le Sommet sur la sécurité nucléaire à Washington, D.C., en avril 2010. *Consolider les relations avec le Mexique et le reste de l'hémisphère grâce à la mise en œuvre de politiques et de programmes bilatéraux et multilatéraux destinés à favoriser une prospérité accrue (ALE, accords sur les services aériens et accords sur la science et la technologie) :* voir les renseignements au sujet des ALE et les autres accords à la rubrique ci-dessus au sujet de la première priorité opérationnelle. Le Ministère a fait progresser les relations avec le Brésil où le Canada a ouvert un nouveau bureau pour tisser des liens économiques plus étroits et il a rétabli les consultations du Conseil conjoint pour le commerce et l'économie, après une pause de 10 ans, avec mandat de faciliter le commerce et de promouvoir les occasions d'investissement. Le MAECI a accueilli une délégation de 25 sous-ministres et sous-ministres adjoints brésiliens et tenu des consultations, et a organisé une importante conférence stratégique où étaient réunis des représentants de haut niveau du Canada et du Brésil. Lors du Sommet des Amériques, le premier ministre a annoncé une augmentation temporaire de 5 milliards de dollars du capital exigible pour la Banque interaméricaine de développement afin d'aider à la reprise économique dans la région. Les relations à long terme ont été renforcées au moyen de nouvelles ententes sur la mobilité des étudiants et de 500 nouvelles bourses d'études et de	RS 1 et RS 2 Cette priorité a contribué à l'essor du programme international du Canada en assurant la gestion des intérêts et de la relation du Canada avec son allié économique et militaire le plus important, ainsi qu'avec d'autres importants partenaires dans les Amériques, telle l'Organisation des États américains. De plus, cette priorité a contribué aux services internationaux destinés aux Canadiens par l'entremise de l'ouverture d'un nouveau bureau commercial au Brésil. La récession a mis en relief le rôle puissant des lobbyistes nationaux au chapitre de la politique étrangères des États-Unis; le Canada doit agir efficacement afin d'interpeller et d'influencer les décideurs et les leaders d'opinion aux États-Unis.

Priorités 2009-2010	Type	État (Remarque : L'énoncé du RPP de 2009-2010 destiné à satisfaire la priorité figure en italiques.)[15]	Liens avec les résultats stratégiques (RS)
		recherche. *Renforcer la sécurité (renforcement des capacités policières et du système judiciaire) :* les consultations bilatérales avec le Mexique ont accru la coopération en matière de formation et de renforcement des capacités des forces policières de ce pays, la réforme du système judiciaire, le renforcement des programmes de lutte au trafic de stupéfiants et l'échange des renseignements. Une aide semblable a été accordée a d'autres pays dans la région par l'entremise du Fonds pour le renforcement des capacités de lutte contre la criminalité, lequel a versé plus de 7 millions de dollars pour améliorer la capacité des gouvernements dans les Amériques à lutter contre la criminalité transfrontalière. La collaboration régionale et des approches pangouvernementales ont été renforcées grâce aux échanges sur les meilleures pratiques découlant du lancement du Bureau régional pour la paix et la sécurité à Panama. *Promouvoir les pratiques démocratiques (gouvernance responsable et transparente, respect des droits de la personne et de la primauté du droit) :* le Canada a favorisé une collaboration régionale accrue et consolidé les approches pangouvernementales et les meilleures pratiques en matière de vie démocratique à la suite du lancement de l'Unité andine sur la gouvernance démocratique. Le Canada a joué un rôle crucial au sein de la mission de médiation de l'Organisation des États américains (OEA) dans la foulée du coup d'État au Honduras ainsi que par ses contributions ultérieures pour la Commission sur la vérité et la réconciliation. En outre, le Canada a joué un rôle de premier plan en ce qui concerne les résolutions de l'assemblée générale de l'OEA concernant Cuba et le Sommet, et a fait la promotion de la Charte démocratique de l'OEA, notamment dans le contexte de la liberté d'expression au Venezuela et de la responsabilité sociale des entreprises. Une nouvelle initiative au chapitre des bourses d'études pour Haïti a été mise sur pied dans la foulée du tremblement de terre afin que les élèves haïtiens puissent continuer d'étudier.	
3) Afghanistan, y compris dans le contexte des pays voisins	Engagement antérieur	Entièrement atteinte *Adopter une approche intégrée pour les priorités stratégiques, au regard de l'Afghanistan, dont le Ministère est responsable : la gestion de la frontière entre l'Afghanistan et le Pakistan, la police nationale afghane, la justice et les services correctionnels dans la province de Kandahar, l'aide à la réconciliation pilotée par les Afghans; la mise en œuvre de tous les aspects diplomatiques de la mission afghane; la conception d'une approche régionale intégrée comprenant le Pakistan; l'élaboration d'une stratégie intégrée pour la transition de la mission du Canada en Afghanistan qui se poursuit jusqu'en 2011 :* le MAECI a assuré la direction et la coordination pangouvernementales de la mission du Canada en Afghanistan. Un des résultats importants de cette priorité a consisté en l'entente intervenue lors de la réunion des ministres des Affaires étrangères du G-8, à Gatineau, concernant l'Initiative sur la prospérité de la région frontalière entre l'Afghanistan et le Pakistan, en collaboration avec les gouvernements de ces deux pays, la Banque mondiale et la Banque asiatique de développement. Le Canada a facilité le Processus de Dubaï à titre de mécanisme principal pour la gestion de la région frontalière entre l'Afghanistan et le Pakistan. Le MAECI a appuyé aussi la mise en œuvre d'initiatives du Groupe de travail sur la stabilisation et la reconstruction et du Programme de renforcement de la capacité de lutte antiterroriste, lesquelles correspondent aux priorités du MAECI que sont la promotion de la primauté du droit, de la bonne gouvernance, de la gestion des frontières et de la réconciliation.	RS 1 Cette priorité contribue à l'essor du programme international du Canada en assurant la promotion de la paix, de la démocratie et de la sécurité dans une région historiquement instable. Cela comprend notamment une collaboration et une coordination rigoureuses entre les partenaires bilatéraux, des tribunes multilatérales dont le G-8, et des organismes de sécurité comme l'OTAN.
Priorité de gestion			
4) La transformation	Engagement	Atteinte en grande partie	Liée à tous les RS

[16] Le modèle de dirigeant principal des finances est le mode de fonctionnement en matière de gestion financière au sein du gouvernement, qui englobe le passage vers une responsabilité accrue aux termes de la *Loi fédérale sur la responsabilité* et du nouveau Cadre stratégique de gestion financière.

Priorités 2009-2010	Type	État (Remarque : L'énoncé du RPP de 2009-2010 destiné à satisfaire la priorité figure en italiques.)[15]	Liens avec les résultats stratégiques (RS)
du Ministère	antérieur	Le Ministère fait des progrès concrets dans la réalisation des objectifs des six thèmes du programme de transformation du Ministère. *Harmoniser son action avec les priorités gouvernementales :* le Ministère a poursuivi l'harmonisation de son action avec les priorités gouvernementales et accru sa souplesse afin de satisfaire les priorités nouvelles et émergentes. Signalons notamment les interventions lors de situations d'urgence complexes, notamment lors du séisme à Haïti et le soutien au premier ministre pour l'accueil des sommets du G-20 et du G-8, en juin 2010. *Renforcer la plateforme internationale :* le MAECI a continué de procéder à un important déplacement de ses ressources de l'administration centrale vers ses missions à l'étranger afin de renforcer la valeur ajoutée du Ministère sur le terrain. Un nouveau protocole d'entente sur les activités et le soutien aux missions a été entériné par l'ensemble des partenaires du MAECI ayant des activités à l'étranger. Le MAECI a ouvert cinq bureaux régionaux depuis 2008, et établi quatre centres régionaux de politiques et de programmes. *Améliorer les services destinés aux Canadiens :* le MAECI a réorganisé ses activités consulaires afin de mieux répondre à l'évolution des besoins en matière de gestion des situations d'urgence, établi une fonction dynamique de planification pour les situations d'urgence, mis en place le premier de trois bureaux régionaux consulaires et de soutien en cas de situation d'urgence dotés d'agents-gestionnaires consulaires (AGC) chevronnés, conçu un programme de formation à l'intention de tout le personnel affecté à la gestion des situations d'urgence, appuyé le renouvellement de la filière des AGC et renforcé la formation du personnel consulaire sur les mesures à prendre pour composer avec des enjeux et des événements complexes à l'étranger. Passeport Canada a simplifié le processus de renouvellement des passeports, augmenté la capacité d'impression des passeports, accru le nombre de points de service, institué des mesures de contrôle et de suivi continues afin de prévoir les fluctuations de la demande, et mis en place un plan d'urgence visant à accroître la capacité opérationnelle et à répondre de manière plus efficace aux périodes de pointe au chapitre de la demande. Le Service des délégués commerciaux (SDC) a préparé 230 études de marché afin de fournir aux entreprises canadiennes des renseignements à jour au sujet des occasions à saisir sur les marchés internationaux. L'élargissement du réseau des SDC au pays (28 nouveaux ETP et six bureaux satellites) a constitué un apport important au rendement du Ministère. *Se concentrer sur les activités essentielles :* le Ministère est concentré sur la réalisation de son mandat fondamental, soit le commerce et l'investissement, la paix et la sécurité à l'échelle internationale, le droit international et les droits de la personne, et l'expertise géographique. Le MAECI a renforcé ses capacités en matière d'élaboration des politiques grâce à diverses mesures, notamment l'adoption d'un modèle ouvert d'élaboration des politiques et de nombreuses collaborations électroniques sur des enjeux stratégiques. *Renforcer la responsabilisation :* le MAECI a poursuivi la mise en œuvre du modèle de dirigeant principal des finances[16] afin de renforcer la gestion financière, et il a accru la surveillance et la responsabilité en fournissant des comptes rendus sur l'évaluation et les recommandations découlant de l'inspection des missions auprès du Comité ministériel d'évaluation et du Comité ministériel de vérification. *Renouveler les ressources humaines :* le MAECI a renouvelé ses ressources humaines en poursuivant le recrutement d'agents du service extérieur, à partir d'un bassin de candidats qualifiés à l'occasion de la campagne de recrutement de 2008 axée sur les candidatures de titulaires d'un diplôme d'études postsecondaires[17]. Afin d'ajouter à la capacité en langues étrangères du personnel du	La transformation en cours du Ministère en un ministère moderne et intégré pour relever les défis du 21e siècle affecte tous les volets des activités et des politiques du MAECI. Le programme de transformation du Ministère est le mécanisme par lequel le Ministère vise à moderniser et à renforcer ses capacités en matière d'élaboration et de mise en œuvre de ses politiques et de ses programmes, à améliorer les services à la population canadienne, et à renforcer la plateforme internationale du Canada.

[17] Les agents comprennent ceux de la filière du service extérieur, ceux de la filière des agents-gestionnaires consulaires et ceux de la filière du commerce et de l'économie.

Priorités 2009-2010	Type	État (Remarque : L'énoncé du RPP de 2009-2010 destiné à satisfaire la priorité figure en italiques.)[15]	Liens avec les résultats stratégiques (RS)
		MAECI en affectation à l'étranger, l'Institut canadien du service extérieur a réinvesti dans la formation linguistique pertinente. De plus, en vue de renforcer l'intégrité des données relatives aux ressources humaines, le MAECI a mis en place un réseau de « grands utilisateurs » afin d'assurer l'efficacité des communications dans l'ensemble des activités liées aux ressources humaines. Un projet visant à recenser ce qui se fait en ressources humaines a été initié; celui-ci aura pour effet de simplifier et d'améliorer les processus afférents aux ressources humaines.	

1.4 Contexte de travail et analyse des risques

Le MAECI exerce ses activités internationales en des lieux et dans des contextes qui peuvent être très complexes, dangereux et difficiles. Parallèlement, ses activités peuvent être tributaires de la conjoncture nationale. Par conséquent, le MAECI doit exercer un rôle dirigeant bien défini et maintenir une grande souplesse organisationnelle, et ce, pour être en mesure de produire des résultats quotidiens et de répondre promptement et efficacement aux événements et enjeux à mesure qu'ils surviennent.

La gestion du risque est une composante essentielle de la planification ministérielle et des activités ainsi que de la gestion du rendement du MAECI. La notion de risque renvoie à l'incidence de l'incertitude sur les objectifs. Il s'agit d'une évaluation de la probabilité qu'un événement survienne et des répercussions qu'il pourrait avoir sur l'atteinte des objectifs d'une organisation. Le profil de risque du MAECI a été mis à jour en 2009-2010 et une ébauche de politique de gestion intégrée des risques a été produite. Sa version définitive sera appliquée à tous les aspects du fonctionnement du Ministère.

Le MAECI s'attaque à l'exposition aux risques en déterminant les principaux événements ou situations pouvant survenir et en évaluant leur probabilité ainsi que leurs incidences sur les résultats stratégiques ministériels. À partir de l'analyse des risques, le Ministère élabore des stratégies d'atténuation visant à répondre aux problèmes éventuels et à saisir les occasions qui se présenteraient. Ci-dessous se trouve un résumé des principaux facteurs et risques stratégiques touchant les activités du MAECI, ainsi qu'une description des stratégies d'atténuation correspondantes.

Conjoncture politique et économique très instable à l'échelle nationale et internationale : la situation économique et budgétaire du Canada est demeurée relativement favorable comparativement à plusieurs autres pays. Néanmoins, le Canada subit toujours les incidences de l'instabilité des marchés boursiers internationaux, des discussions internationales sur la réforme de l'architecture fiscale (y compris une proposition de taxe bancaire), des mesures protectionnistes suscitées par les préoccupations nationales quant à l'emploi, et du resserrement nécessaire des dépenses publiques après les programmes de relance gouvernementaux. Le Ministère a démontré sa capacité remarquable de gérer ces risques, par exemple les négociations réussies en vue d'un accord avec les États-Unis sur les dispositions « Buy American » découlant des mesures législatives de stimulation adoptées par les Américains, ainsi que sa capacité à élargir rapidement le travail préparatoire des sommets à la suite de l'annonce, en septembre 2009, que le Canada accueillerait le Sommet du G-20 en plus du Sommet du G-8, en juin 2010.

Enjeux entourant la prestation de services auprès de citoyens canadiens à l'étranger et la protection du personnel, des intérêts et des biens du gouvernement du Canada : l'événement imprévu le plus important pour les citoyens canadiens et leurs intérêts au cours de la dernière année a été le tremblement de terre en Haïti. La réaction du Canada, coordonnée par le MAECI, a été fondée en partie sur les leçons apprises du tsunami de 2004 en Asie, ce qui a mené à une mise à profit plus vaste du Groupe de travail pour la stabilisation et la reconstruction, des efforts de consultation interministériels plus soutenus sur l'intervention d'urgence du Canada à l'étranger et un élargissement de la capacité du MAECI, y compris le Secteur des services consulaires et de la gestion des urgences, à répondre à de tels événements.

Enjeux entourant les communications internes et externes : l'évolution des technologies et la structure dispersée de l'organisation peuvent avoir des répercussions sur les communications au sein du MAECI. Néanmoins, le Ministère a progressé grandement en 2009-2010 pour s'attaquer à ces enjeux, notamment en centralisant tous les sites Web de ses missions sur une seule plateforme (Interwoven) et intensifiant son utilisation des nouvelles technologies (c.-à-d. vidéoconférences, webinaires et réseautage électronique).

Concurrence pour les ressources en appui aux priorités ministérielles et à la gestion du changement : en 2009-2010, le MAECI a continué de s'adapter pour tenir compte des efforts de compressions budgétaires à l'échelle du gouvernement, et ce, dans un contexte où les ressources ont subi une énorme pression en raison de l'accueil au Canada, en une seule année, des Jeux olympiques, de la réunion des ministres des Affaires étrangères du G-8 sans compter le G-20. Fait à souligner, le MAECI, qui est responsable d'un mandat et d'activités connexes extrêmement diversifiés, représente seulement 1 p. 100 des dépenses globales du gouvernement.

Enjeux actuels et en évolution entourant les ressources humaines, les systèmes de gestion financière et les systèmes de gestion de l'information pour la prise de décisions et l'établissement de rapports : les activités internationales du MAECI sont très exigeantes pour de nombreuses applications technologiques. En 2009-2010, le

Ministère a terminé le renouvellement de son système de renseignements classifiés (SIGNET-C5) permettant un accroissement de la productivité et de la sécurité. Le MAECI a ouvert un centre de données secondaire pour améliorer sa gestion et le partage de l'information. Cette nouvelle infrastructure garantira la fiabilité des services en matière de gestion de l'information et de technologie de l'information pour le Ministère et ses partenaires des missions à l'étranger. En outre, le Ministère a triplé la capacité d'accès à distance aux services de technologie de l'information et augmenté le nombre d'applications accessibles par l'intermédiaire du service. Le MAECI appuie aussi la normalisation des systèmes de ressources humaines à l'échelle du gouvernement du Canada. Le Ministère a mis en œuvre deux modules de paie en 2010 et participe activement au projet de configuration commune du système de gestion des ressources humaines, lequel correspond aux priorités du gouvernement du Canada.

Érosion du capital humain et de connaissances : à titre d'organisation fondée sur le savoir nécessitant des employés très qualifiés, le MAECI fait toujours face à une vive concurrence pour attirer et retenir la main-d'œuvre dans les secteurs principaux en pénurie. En 2009-2010, le Ministère a accru les capacités en langues étrangères du personnel en affectation à l'étranger. En outre, le Ministère a mis en place une fonction de « super utilisateurs » pour assurer l'intégrité des données.

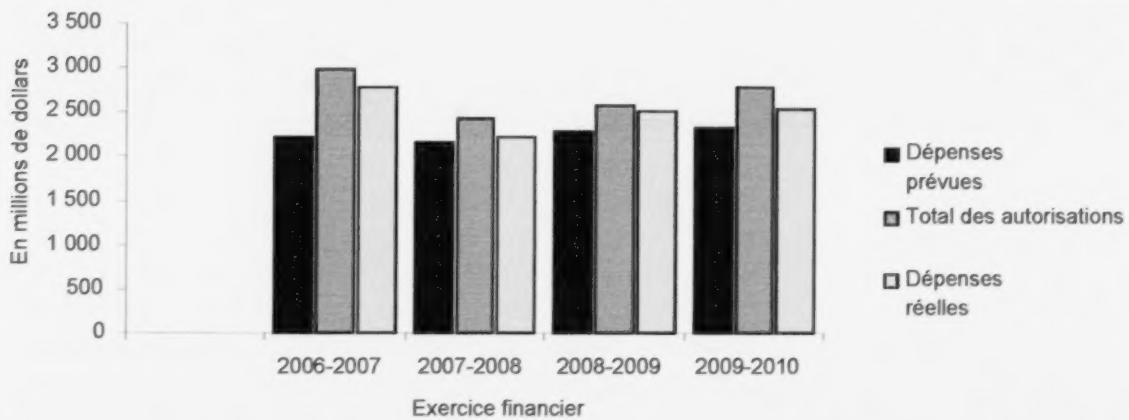
Au cours de l'année, une politique sur la gestion intégrée des risques a été élaborée en vue de renforcer la gestion des risques à l'échelle du Ministère, de préciser les responsabilités pour les principales activités de gestion des risques et de s'assurer que l'environnement de travail permette d'innover et dispose des outils pour ce faire. Le profil de risque ministériel a été actualisé en se fondant sur l'apport d'intrants globaux de tous les secteurs et de toutes les directions générales; la haute direction l'a approuvé. Parallèlement, des stratégies sur l'atténuation des risques ont été intégrées au plan d'activités ministériel. Les six risques principaux établis dans le profil de risque ministériel ont été reliés aux résultats stratégiques et à l'architecture des activités de programme du MAECI. Ainsi, cinq des six risques sont reliés aux trois résultats stratégiques du Ministère alors que le premier risque présenté ci-dessus renvoie principalement aux résultats stratégiques n^{os} 1 et 2 (pour de plus amples renseignements, prière de consulter le *Rapport sur les plans et les priorités*[18] de 2010-2011).

1.5 Profil de dépenses

Les dépenses réelles du MAECI pour 2009-2010 se sont élevées à 13 594,9 millions de dollars, ce qui comprend un montant de 11 078 millions de dollars relatif au Compte du Canada d'Exportation et développement Canada (EDC). En 2009-2010, les dépenses réelles nettes du Ministère se sont élevées à 2 516,9 millions de dollars, comparativement à des autorisations totales de 2 775,8 millions de dollars.

1.5.1 Graphique des dépenses du Ministère

Dépenses et autorisations totales du MAECI (à l'exclusion des versements à EDC)



Les dépenses réelles du MAECI ont connu une augmentation moyenne annuelle de 7 p. 100 de 2006-2007 à 2008-2009, sans compter les autorisations et les dépenses ponctuelles et exceptionnelles de 2006-2007 en lien avec la *Loi sur le droit à l'exportation de produits de bois d'œuvre* de 2006 (502 millions de dollars) et l'annulation de dette de six pays en développement (126,9 millions de dollars), Cependant, cette hausse s'est stabilisée à 1 p. 100 en 2009-2010 par rapport à 2008-2009.

[18] www.tbs-sct.gc.ca/rpp/2010-2011/inst/ext/ext00-fra.asp

On observe généralement chaque année un écart entre les dépenses prévues dans le *Rapport sur les plans et les priorités* et les dépenses réelles en raison des initiatives imprévues financées au moyen du *Budget supplémentaire des dépenses*. En 2009-2010, l'écart entre les dépenses et les autorisations totales du MAECI est attribuable notamment aux facteurs suivants[19] :

- 139,6 millions de dollars en fonds supplémentaires pour répondre à la hausse des frais estimés pour la participation du Canada à des organisations internationales, y compris les quotes-parts pour les nouvelles missions de maintien de la paix des Nations Unies (Somalie, République centrafricaine et Tchad);
- 32,6 millions de dollars en fonds supplémentaires pour accroître la représentation dans les missions du Canada à l'étranger et les bureaux régionaux au Canada;
- 31,1 millions de dollars pour l'organisation des sommets du G-8 et du G-20;
- 18,3 millions de dollars pour l'acquisition et l'expansion de résidences permanentes pour les employés et d'une ambassade en Afghanistan;
- 14,5 millions de dollars pour l'acquisition de terrains et de logements pour le personnel au Pakistan;
- 13,4 millions de dollars pour soutenir la réponse initiale du Canada au tremblement de terre de janvier 2010 en Haïti.

À l'instar d'autres ministères et organismes fédéraux, le MAECI est toujours soumis à des restrictions budgétaires. Dans le cadre des exercices de réaffectation à l'échelle du gouvernement, le Ministère a effectué des contributions cumulatives de plus de 413 millions de dollars depuis 2005-2006, dont près de 160 millions de dollars en 2009-2010, faisant ainsi sa part dans un contexte financier très difficile.

1.5.2 Plan d'action économique du Canada–Compte du Canada

Dans la foulée de l'adoption du *Plan d'action économique du Canada*, les gouvernements du Canada et de l'Ontario ont affecté 14,5 milliards de dollars aux efforts de restructuration et de renouvellement de l'industrie automobile canadienne.

En 2009-2010, 13,7 milliards de dollars ont été dépensés (2,9 milliards de dollars en aide à Chrysler Canada et 10,8 milliards de dollars pour General Motors du Canada). Le tiers de cette aide est venue de l'Ontario et les deux tiers ont été fournis par le Canada, par l'intermédiaire du Compte du Canada.

Parmi les dépenses totales réelles de 11,078 milliards de dollars en lien avec le Compte du Canada, 10,767 milliards de dollars étaient liés aux mesures de relance du *Plan d'action économique du Canada* et les 310,9 millions restants à d'autres opérations approuvées. Les dépenses réelles tiennent compte des dépenses comptabilisées en lien avec les transferts d'actions à la Corporation de développement des investissements du Canada, aux prêts à Chrysler Canada et General Motors du Canada remboursables en 2010-2011 ainsi qu'aux honoraires et aux pertes sur le taux de change.

Le 10 juillet 2009, le gouvernement du Canada a convenu d'échanger environ 9,753 milliards de dollars de comptes en souffrance de General Motors contre des actions. Ces titres sont détenus par la Corporation de développement des investissements du Canada. Au moment de la transaction, la juste valeur du marché des actions ordinaires et privilégiées était évaluée à 3,149 milliards de dollars. Un montant de 6,604 milliards de dollars correspondant à l'écart entre la valeur nominale des prêts et la valeur marchande des titres a été inscrit comme une dépense au Compte du Canada pour 2009-2010.

1.5.3 Postes votés et législatifs (en millions de dollars)

Poste voté ou législatif (L)	Libellé tronqué du poste voté ou législatif	2007-2008	2008-2009	2009-2010	
		Dépenses réelles	Dépenses réelles	Budget principal des dépenses	Dépenses réelles
1	Dépenses de fonctionnement	1 222,0	1 361,5	1 186,5	1 374,3
5	Dépenses en capital	170,9	172,9	140,0	188,3
10	Subventions et contributions [20]	742,4	816,0	726,4	826,7
11	Passeport Canada – dépenses en capital	-	10,0	10,0	9,8
13	Passeport Canada – dépenses de fonctionnement	-	12,7	-	-
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	74,0	82,1	74,5	95,6
(L)	Ministre des Affaires étrangères :	0,1	0,1	0,1	0,1

[19] Cette liste n'est pas exhaustive.

[20] Comprend les quotes-parts du Canada pour son adhésion aux organisations internationales ainsi que les programmes de subventions et contributions discrétionnaires.

Poste voté ou législatif (L)	Libellé tronqué du poste voté ou législatif	2007-2008	2008-2009	2009-2010	
		Dépenses réelles	Dépenses réelles	Budget principal des dépenses	Dépenses réelles
	traitement et allocations pour automobile				
(L)	Ministre du Commerce international et ministre de la porte d'entrée de l'Asie-Pacifique : traitement et allocations pour automobile	0,1	0,1	0,1	0,1
(L)	Ministre d'État des Affaires étrangères (Amériques) : allocations pour automobile	-	-	-	0[21]
(L)	Versements à Exportation et développement Canada pour acquitter ses obligations encourues en vertu de l'article 23 de la *Loi sur le développement des exportations* (Compte du Canada) afin de faciliter et d'accroître les échanges commerciaux entre le Canada et les autres pays (L.C., 2001, ch. 33)	95,4	0,6	1,0	6 573,4
(L)	Versements en vertu de la *Loi sur la pension spéciale du service diplomatique* (L.R. 1985, ch. D 2)	0,2	0,1	0,3	0,1
(L)	Fonds renouvelable du Bureau des passeports *(Loi sur les fonds renouvelables*, R.S. 1985, ch. R-8)	(19,4)	22,1	24,1	4,3
(L)	Remboursement de montants crédités aux revenus d'années antérieures	0,1	0,1	-	0,1
(L)	Dépenses des produits de la vente de biens excédentaires de l'État	2,5	2,4	-	3,2
(L)	Pertes sur le taux de change	7,8	9,2	-	9,5
(L)	Pertes sur le taux de change (EDC)	354,9	-	-	869,9
(L)	Frais administratifs (EDC)	10,0	7,9	-	6,0
(L)	Paiements en vertu de la *Loi d'exécution du budget*	10,0	10,3	-	4,7
	Total des dépenses budgétaires	2 671,0	2 508,1	2 162,9	9 966,1
(L)	Versements à Exportation et développement Canada pour acquitter ses obligations encourues en vertu de l'article 23 de la *Loi sur le développement des exportations* (Compte du Canada) afin de faciliter et d'accroître les échanges commerciaux entre le Canada et les autres pays (L.C., 2001, ch. 33) (non budgétaire)	(588,4)	685,2	(120,5)	3 628,7
	Total du Ministère	2 082,6	3 193,3	2 042,4	13 594,8

Note : Les chiffres étant arrondis, leur somme peut ne pas correspondre au total indiqué.

[21] Le ministre d'État des Affaires étrangères (Amériques) : les dépenses d'allocations pour automobile ont constitué un nouvel item pour l'exercice et se sont élevées à 2 070 $.

Section 2 : Analyse des activités de programme par résultat stratégique

2.1 Résultat stratégique n° 1 : Le programme international du Canada

Description : le résultat stratégique n° 1 permet de s'assurer que le programme international du Canada est modelé sur les bénéfices et les avantages du Canada, conformément aux valeurs et intérêts du pays. Cela comprend l'élaboration et la mise en œuvre de politiques et de programmes en matière d'affaires étrangères et de commerce international afin de réaliser les grands objectifs internationaux du Canada. Deux activités de programme appuient ce résultat stratégique : Conseils stratégiques et intégration des politiques internationales et Diplomatie et défense des intérêts.

2.1.1 Activité de programme n° 1 : Conseils stratégiques et intégration des politiques internationales

Description : l'activité de programme n° 1 consiste à fournir des orientations stratégiques, du renseignement et des conseils, notamment à assurer l'intégration et la coordination des politiques étrangères et économiques internationales du Canada. L'activité permet au Ministère de planifier et de coordonner ses activités internationales dans le but d'intégrer les politiques étrangères et économiques internationales du Canada.

Avantages pour les Canadiens : dans le cadre de cette activité de programme, le Ministère élabore des politiques et des programmes qui influencent l'ordre du jour international afin de refléter les intérêts et les valeurs du Canada et de favoriser la sécurité et la prospérité des Canadiens. Cette activité de programme permet d'assurer aussi, à l'échelle du gouvernement, la coordination et la cohérence des politiques du Canada en matière d'affaires étrangères et de commerce international en plus de procurer au gouvernement l'information, l'analyse et le renseignement dont il a besoin pour prendre des décisions éclairées.

Activité de programme n° 1 : Conseils stratégiques et intégration des politiques internationales					
Ressources financières 2009-2010 (en millions de dollars)			**Ressources humaines 2009-2010 (ETP)**		
Dépenses prévues	**Total des autorisations**	**Dépenses réelles**	**Ressources prévues**	**Ressources réelles**	**Écart**
120,3	177,3	156,8	879	818	-61
Résultat attendu		**Indicateurs et objectifs en matière de rendement**		**État et sommaire du rendement**	
Le gouvernement du Canada dispose de l'information, du renseignement et des conseils dont il a besoin pour prendre des décisions éclairées concernant les politiques, les programmes et les priorités touchant aux affaires étrangères et à l'économie internationale.		Degré de satisfaction du gouvernement à l'égard de l'information, du renseignement et des conseils. Objectif : niveau de satisfaction significatif, tel que le démontrent l'approbation et l'utilisation des conseils.		**Entièrement atteinte :** l'approbation et l'utilisation des conseils (tout particulièrement en lien avec la mise en œuvre continue de la Stratégie commerciale mondiale, dans les tribunes multilatérales comme le G-8 et les Nations Unies (ONU), et la gestion des relations du Canada avec les États-Unis) ont démontré un niveau de satisfaction significatif.	
		Évaluation fondée sur le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) : composantes de gestion (CG) n^{os} 4 (Efficacité de la contribution extraorganisationnelle) et 5 (Qualité de l'analyse dans les présentations du Conseil du Trésor). Objectif : les résultats de l'évaluation fondée sur le CRG sont de niveau « acceptable » ou supérieur.		**Atteinte en grande partie :** CG n° 4 : acceptable (CRG VI); CG n° 5 : possibilité d'amélioration (CRG VII).	
		Utilisation de mécanismes de consultation auprès des intervenants. Objectif : recours aux consultations pour les grandes initiatives en matière de politiques et de programmes.		**Entièrement atteinte :** des consultations auprès des intervenants ont été menées pour toutes les grandes initiatives touchant les politiques et les programmes.	

Analyse du rendement : cette activité de programme, qui contribue au premier résultat stratégique du Ministère (Le programme international du Canada), comporte trois éléments (inscrits en caractères italiques ci-dessous). Même si la plupart des travaux en 2009-2010 ont porté sur les deux premiers éléments, tous les engagements énoncés ont été respectés dans le cadre de l'activité de programme.

Planification, intégration et coordination relatives aux questions de politique internationale : le MAECI s'est chargé de la planification et de la coordination en vue d'établir les grandes priorités du Canada pour les sommets du G-8 et du G-20, de fixer le programme à l'occasion de la présidence du Canada au sommet du G-8 et d'accueillir la réunion des

ministres des Affaires étrangères du G-8 à Gatineau. De même, le MAECI a fourni une aide à Trinité-et-Tobago en vue de l'organisation du cinquième Sommet des Amériques. Parallèlement, en raison des élections présidentielles aux États-Unis, d'importants investissements ont été consentis dans l'analyse des enjeux et l'élaboration des politiques connexes en vue d'établir les relations les plus constructives qui soient entre le Canada et le nouveau gouvernement Obama.

Par ailleurs, le MAECI a entrepris un travail rigoureux de nature stratégique visant des questions relatives à la politique commerciale et à l'accès aux marchés, notamment les négociations, nouvelles ou en cours, sur des accords de libre-échange ou d'autre nature, par exemple en ce qui touche la conclusion d'une entente entre le Canada et les États-Unis sur les marchés publics.

Ailleurs dans les Amériques, le MAECI a piloté la réponse du gouvernement à la suite du tremblement de terre de janvier 2010 à Haïti, organisé la Conférence ministérielle préparatoire sur Haïti, qui s'est tenue le 25 janvier 2010 à Montréal, en plus d'avoir collaboré étroitement avec des partenaires fédéraux en vue d'assurer que le Canada joue un rôle de chef de file lors de la Conférence sur la reconstruction d'Haïti, présidée par l'ONU en mars 2010, laquelle a permis d'amasser plus de 5 milliards de dollars pour l'aide à la reconstruction au cours des deux prochaines années.

En ce qui concerne l'Afghanistan, le MAECI a exercé un rôle de chef de file pangouvernemental et assuré la coordination de la mission canadienne en Afghanistan. Une réalisation à souligner est l'entente intervenue lors de la réunion des ministres des Affaires étrangères du G-8 sur l'Initiative pour la prospérité de la région frontalière entre l'Afghanistan et le Pakistan, conclue en collaboration avec les gouvernements des deux pays, la Banque mondiale et la Banque asiatique de développement.

Élaboration des politiques et des programmes : le MAECI a favorisé la coordination de politiques canado-américaines sur des questions d'intérêt commun en organisant une visite, à Washington, D.C., du Comité des sous-ministres sur les tendances mondiales, de la politique étrangère et la défense. À titre de coprésident de ce comité, le MAECI a coordonné la recherche et l'analyse interministérielles afin de voir à ce que les membres du comité obtiennent tous les renseignements nécessaires et soient pleinement mobilisés.

En outre, le Ministère a perfectionné certains processus de gestion régissant l'enveloppe de l'aide internationale, élaboré une politique étrangère pour l'Arctique (rendue publique en août 2010) et mis sur pied des centres régionaux de politiques consacrés à la paix et à la sécurité (à Panama), à la gouvernance démocratique (à Lima) et à l'Arctique (à Oslo).

Au chapitre de l'élaboration des programmes, le Ministère a mis sur pied le Programme visant à renforcer les capacités de lutte contre la criminalité, lancé le Programme de coopération pour l'investissement et créé une nouvelle initiative de bourses d'études pour Haïti afin de permettre aux élèves haïtiens de poursuivre leurs études pendant que se poursuit le redressement de leur pays à la suite du séisme de janvier 2010.

Renseignements politiques et économiques et analyse des enjeux internationaux : cette activité de programme a permis à la haute direction et à l'ensemble du gouvernement d'obtenir des conseils sur des questions liées à la politique étrangère et au commerce international afin d'orienter l'élaboration des politiques et le processus décisionnel.

Faits saillants du rendement

Extraits du RPP de 2009-2010	Indicateurs de rendement et objectifs	État et sommaire du rendement
A coordonné la réponse pangouvernementale au séisme du 12 janvier 2010 à Haïti qui a fait au-delà de 223 000 morts, plus de 300 000 blessés et déplacé quelque 1,3 millions de personnes; a dirigé la réponse internationale en ce qui concerne le redressement et la	Une réponse canadienne conforme aux lignes directrices canadiennes et internationales.	**Dépassée :** a coordonné l'une des plus importantes interventions canadiennes à la suite d'une catastrophe naturelle, favorisant le déploiement de plus de 75 experts civils techniques et humanitaires et de 2000 membres des Forces armées afin d'apporter une assistance humanitaire, de l'équipement, des services de génie, des médicaments, des appareils pour filtrer l'eau et du matériel de secours du Canada.
	Une réponse pangouvernementale efficace et rapide au séisme.	A procédé à une évaluation rapide des besoins après la catastrophe et des débours de près de 8 millions de dollars en appui à la police nationale haïtienne et aux organisations de la société civile pour des installations, de l'équipement et de la formation pour aider au rétablissement de la sécurité dans les collectivités.
	Le déploiement de policiers canadiens supplémentaires à Haïti aux fins de maintien de la paix.	S'est entendu avec des partenaires à l'échelle du gouvernement pour le recrutement et une augmentation progressive de 50 p. 100 du nombre de policiers canadiens déployés à Haïti.
		A obtenu les autorisations diplomatiques pour le personnel, les bateaux,

reconstruction à plus long terme d'Haïti.[22]		les avions, l'équipement et les fournitures en provenance du Canada en direction ou passant par Haïti, la Jamaïque et la République dominicaine. Le personnel consulaire et d'autres employés du MAECI ont travaillé 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, et traité plus de 45 000 appels au Centre des opérations d'urgence du Ministère et ramené au pays quelque 4 620 Canadiens. À la suite du séisme du 12 janvier 2010, le gouvernement du Canada a organisé et présidé la Conférence ministérielle préparatoire sur Haïti, qui s'est tenue à Montréal le 25 janvier, et où la communauté internationale a élaboré des orientations précises et communes pour le redressement rapide de ce pays et sa reconstruction durable. A collaboré étroitement avec l'Agence canadienne de développement international (ACDI) et le ministère des Finances afin de s'assurer que le Canada joue un rôle prépondérant lors de la Conférence sur la reconstruction d'Haïti, présidée par l'ONU, en mars 2010.
Exercer un rôle de chef de file dans le réengagement du Canada au sein des Amériques en collaborant avec les partenaires stratégiques de la région sur les questions clés, y compris Haïti, et en insistant sur les initiatives importantes en matière de prospérité économique, de sécurité et de gouvernance démocratique.	Coordination, à l'échelle du gouvernement, des interventions d'urgence lors de situations de crise. Formulation de conseils sur les politiques et d'orientations au sujet des programmes.	**Entièrement atteinte :** le Groupe de travail pour la stabilisation et la reconstruction a financé des rapports de l'organisme International Crisis Group sur Haïti (et la Colombie) et le Ministère a encadré les initiatives visant les interventions d'urgence et l'éducation en plus de favoriser la participation de l'Europe aux efforts de secours à la suite du séisme en Haïti. A mis sur pied le Bureau régional pour la paix et la sécurité à Panama et l'Unité andine pour la gouvernance démocratique à Lima, au Pérou. A fourni des conseils stratégiques sur les négociations portant sur des accords de libre-échange avec la Colombie, le Panama, le Pérou, la République dominicaine, les membres de la Communauté des Caraïbes (CARICOM) et les membres du Groupe des quatre de l'Amérique centrale (le Guatemala, le Honduras, le Nicaragua et le Salvador) ainsi que sur les efforts en vue de l'actualisation de l'accord de libre-échange entre le Canada et le Costa Rica. A présidé la Commission générale lors de l'assemblée générale de l'Organisation des États américains et la Commission sur la sécurité continentale, et a exercé un rôle dirigeant à l'égard de la responsabilité sociale des entreprises dans le cadre d'ateliers régionaux et de la préparation d'une résolution de l'assemblée générale de l'Organisation des États américains (OEA). A accueilli une conférence stratégique réunissant des représentants de haut niveau du Canada et du Brésil dans le cadre de discussions de fond sur les grands enjeux bilatéraux et multilatéraux. Lors du Sommet des Amériques, a accru de 5 millions de dollars le capital exigible à l'intention de la Banque interaméricaine de développement et a appuyé la hausse du capital général lors de l'assemblée générale de la Banque à Cancun, en mars 2010, en vue de soutenir la reprise économique régionale. Un nouveau bureau a été ouvert au Brésil afin de tisser des liens économiques encore plus étroits avec ce pays; de plus, les consultations du Conseil conjoint pour le commerce et l'économie ont repris, après une pause de 10 ans, avec mandat d'échanger des renseignements, de faciliter le commerce et de promouvoir les relations en matière d'investissement. A célébré le 20e anniversaire de la présence du Canada à l'OEA avec des événements et des activités réunissant des gens de haut niveau afin de promouvoir l'importance de l'engagement du Canada envers la région et son dévouement envers celle-ci.
Offrir des conseils stratégiques pour soutenir les relations du gouvernement du Canada avec le	Formulation de conseils stratégiques et d'orientations sur la politique étrangère	**Entièrement atteinte :** a organisé une visite à Washington en janvier 2010 du Comité sur les tendances mondiales, la politique étrangère et la défense et formulé des conseils stratégiques sur la gestion des relations canado-américaines en ce qui a trait à l'Arctique. A fourni des conseils en matière de politique commerciale concernant une

[22] Pour des raisons évidentes, cet élément n'apparaissait pas dans le *Rapport sur les plans et les priorités*.

nouveau gouvernement des États-Unis.	et le commerce international.	diversité d'enjeux, notamment les dispositions « Buy American » de la loi américaine sur la relance économique, les négociations ayant mené à la conclusion de l'Accord sur les marchés publics entre le Canada et les États-Unis (signé le 12 février 2010) ainsi que des questions touchant l'Accord sur le bois d'œuvre résineux et les obstacles techniques aux échanges. A réalisé une analyse et formulé des conseils sur la gestion de questions ayant trait au contrôle des exportations bilatérales avec les États-Unis, notamment en ce qui a trait aux *International Traffic in Arms Regulations*; réalisé une analyse et offert un soutien lors du travail préparatoire en vue des négociations avec les États-Unis afin de modifier l'Accord relatif à la qualité de l'eau dans les Grands Lacs.
Assurer un soutien continu de l'action pangouvernementale du Canada en Afghanistan et la coordination avec les alliés et les partenaires internationaux.	Coordination d'une politique canadienne au moyen d'une approche pangouvernementale. Coordination avec des alliés de l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord (OTAN), de l'ONU ainsi que d'importants partenaires internationaux.	**Entièrement atteinte :** a lancé l'Initiative du G-8 pour la prospérité de la région frontalière entre l'Afghanistan et le Pakistan lors de la réunion que les ministres des Affaires étrangères du G-8 ont tenue à Gatineau en mars 2010, en collaboration avec les gouvernements de l'Afghanistan et du Pakistan, de la Banque mondiale et de la Banque asiatique de développement. A œuvré auprès des alliés de l'OTAN afin de coordonner et de faire progresser des intérêts collectifs touchant l'Afghanistan et tenu une réunion des alliés du Commandement régional Sud (Australie, Danemark, Estonie, États-Unis, Pays-Bas, Roumanie, Royaume-Uni et OTAN) en octobre 2009. Le Fonds pour la paix et la sécurité mondiales a versé 15,2 millions de dollars aux activités de l'administration centrale à Kandahar et aux nouveaux besoins sur le terrain.
Prodiguer des conseils en matière de stratégies politiques et économiques intégrées à l'égard des marchés émergents, tels que la Chine, l'Inde et le Brésil.	Formulation de conseils stratégiques sur les marchés émergents. Coordination, à l'échelle du gouvernement, des conseils stratégiques sur les marchés émergents. Nombre de ministères participant aux discussions sur la planification des politiques.	**Entièrement atteinte** : a fourni des conseils en matière de stratégies économiques sur l'engagement du Canada dans de grands marchés émergents. Le Canada et l'Inde ont amorcé une étude conjointe en vue d'explorer les paramètres d'un accord éventuel sur un partenariat économique global. A entrepris des discussions sur la planification des politiques et organisé la participation de cadres supérieurs de plusieurs ministères (20) aux consultations avec des dirigeants de gouvernements et d'organismes non gouvernementaux du Brésil, de la Chine et des États-Unis. A fourni des conseils stratégiques et offert un soutien relativement à des visites importantes, telles que celles du premier ministre et des ministres des Affaires étrangères et du Commerce international en Chine et en Inde; les visites de 10 sous-ministres du Canada au Brésil et les visites réciproques de 25 homologues de ce pays au Canada; et relativement à de grandes initiatives, telles que la première série d'activités du Groupe de travail stratégique Canada–Chine en vue de mobiliser ce pays sur un ensemble de dossiers. De plus, le Ministère a prodigué des conseils stratégiques relativement à une déclaration conjointe de la Chine et du Canada sur un plan d'action bilatéral. A organisé une conférence pour le Canada et le Brésil, où ont été abordées des questions importantes pour les relations bilatérales, et a ouvert dans ce pays un nouveau bureau chargé de faire la promotion de l'engagement commercial.
Élaborer des politiques et des programmes afin de traiter les problèmes de sécurité internationale, de répondre aux menaces criminelles et terroristes et de renforcer la	Élaboration du Programme visant à renforcer les capacités de lutte contre la criminalité. Exercice de la présidence canadienne au	**Entièrement atteinte** : a élaboré le Programme visant à renforcer les capacités de lutte contre la criminalité, mis en œuvre en décembre 2009. A élaboré une initiative visant à lutter contre la menace croissante des « partenariats opportunistes » entre les réseaux criminels et les terroristes et en a fait la promotion à l'échelle internationale, tout particulièrement lors du sommet du G-8. A élaboré des interventions politiques à la suite de l'évolution de la situation au chapitre de la sécurité internationale dans différentes régions, telles que le Darfour et le Sud du Soudan, et a fait participer des

collaboration en matière de sécurité dans les régions prioritaires.	sommet du G-8.	partenaires à des initiatives coordonnées et à des renouvellements de mandat.
Agir à titre de chef de file pour la planification et la coordination des positions du Canada sur les questions de sécurité internationale, en collaboration avec les partenaires clés de l'hémisphère (États-Unis et Mexique) ainsi que le G-8 et l'OTAN.	Reflet des positions de principe du Canada dans des tribunes internationales. Approbation par le G-20 du mécanisme d'examen de la Convention des Nations Unies contre la corruption (CNUCC).	**Entièrement atteinte** : a veillé à ce que l'Afghanistan constitue une priorité dans des stratégies et projets multilatéraux, notamment avec des alliés de l'OTAN et des partenaires du G-8. Grâce au rôle prépondérant qu'il a joué, le Canada a réussi à obtenir l'approbation du G-20, dans la déclaration des dirigeants du Sommet de Pittsburgh, pour ce qui est de mettre au point un mécanisme d'examen efficace, transparent et complet de la CNUCC, lequel a été négocié avec succès lors de la Conférence des parties à la CNUCC de 2009. A dirigé la participation canadienne lors du Sommet de l'OTAN et de la réunion des ministres des Affaires étrangères, qui ont permis de faire progresser les positions et les intérêts du Canada à l'égard de la sécurité internationale. Des consultations bilatérales avec le Mexique ont permis d'intensifier la coopération dans les domaines de la formation ainsi que du renforcement des capacités pour la professionnalisation de la police, la réforme du secteur de la justice, les programmes antidrogue et le partage de l'information. A appuyé les efforts internationaux et le rôle dirigeant des États-Unis en ce qui concerne la question nucléaire iranienne en appelant à une quatrième série de sanctions du Conseil de sécurité de l'ONU contre le programme nucléaire de l'Iran et en demandant à ce dernier de rendre compte du défaut d'observation de ses obligations, en matière d'énergie nucléaire, à l'Agence internationale de l'énergie atomique.
Prodiguer des conseils stratégiques, complets et simplifiés aux ministres et aux cadres supérieurs du MAECI, fondés sur la surveillance régulière des priorités ministérielles ainsi que la coordination et la consultation avec les autres ministères, notamment par l'intermédiaire du Comité des sous-ministres sur les tendances mondiales, la politique étrangère et la défense.	Formulation de conseils sur les politiques et la recherche. Mise au point d'un mécanisme permettant d'examiner les mesures prises par rapport aux priorités pour l'ensemble du gouvernement. Consultation d'autres ministères qui contribuent à l'élaboration de politiques aux niveaux supérieurs.	**Entièrement atteinte :** a élaboré des processus permettant aux cadres supérieurs d'examiner les rapports d'étape et de rendre compte au premier ministre des progrès réalisés par rapport aux priorités. À titre de coprésident du Comité sur les tendances mondiales, la politique étrangère et la défense (en collaboration avec l'ACDI), le MAECI a mis au point des produits de recherche en plus de coordonner une recherche et une analyse interministérielles. A formulé des orientations et des conseils stratégiques à l'intention du Comité des sous-ministres chargés des États fragiles et en conflit, obtenant ainsi un large appui pour des politiques importantes, afin d'éclairer des analyses collectives sur les crises émergentes et d'accroître l'engagement du gouvernement envers les États fragiles et en conflit. A formulé des conseils en matière de politique commerciale par rapport à des enjeux touchant l'Organisation mondiale du travail et d'autres tribunes multilatérales, aux négociations commerciales bilatérales et régionales, ainsi qu'à la résolution de différends et à des questions liées à l'accès au marché et ayant une incidence sur les entreprises canadiennes à l'étranger.
Diriger la planification du Sommet du G-8 de 2010 au Canada et élaborer et coordonner les priorités stratégiques de la présidence canadienne du G-8 en 2010.	Établissement des priorités et des positions de principe. Collaboration interministérielle et direction entourant l'élaboration de l'initiative de Muskoka sur la santé des mères,	**Dépassée :** a préparé le programme stratégique du sommet de Muskoka, y compris les négociations préliminaires sur la déclaration de Muskoka où il a clairement donné le point de vue du G-8 sur un éventail d'enjeux mondiaux, notamment la sécurité, le développement et l'environnement. A planifié et coordonné l'établissement des priorités et des positions de principe du Canada eu égard à un éventail d'enjeux internationaux dans le contexte de la présidence canadienne du G-8. A organisé un processus de consultation interministériel et de la société civile afin de veiller à l'harmonisation des ordres du jour des réunions des dirigeants du G-8 et du G-20 avec les priorités du Canada en matière de politique étrangère et d'économie internationale, en plus d'organiser des

	des nouveau-nés et des enfants.	séances d'information auprès des membres de la société civile au pays au cours desquelles diverses questions touchant le G-8 et le G-20 ont été abordées. A mené des activités de sensibilisation d'envergure en Asie, en Amérique latine et en Afrique afin de faire connaître les priorités du Canada par rapport au G-8 et au G-20. Outre le G-8, a assumé des responsabilités au regard de la présidence du G-20 et du Sommet du G-20 à Toronto, en juin 2010. A mené les négociations internationales préliminaires sur l'ordre du jour du Sommet de Toronto.
Préparer et accueillir la réunion des ministres des Affaires étrangères du G-8 à Gatineau, en mars 2010.	Consensus sur les déclarations et les enjeux principaux. Satisfaction des membres du G-8 à l'égard de la réunion des ministres des Affaires étrangères à Gatineau.	**Dépassée :** a déterminé et élaboré les priorités de la réunion des ministres des Affaires étrangères du G-8, à Gatineau, laquelle s'est démarquée avec des discussions de fond sur les liens entre la drogue, la criminalité et le terrorisme ainsi qu'une déclaration de la présidence sur des enjeux de sécurité générale, y compris des questions relatives à l'Iran et à la Corée du Nord, une entente sur une déclaration ayant de l'influence à l'égard de la non-prolifération qui a contribué à préparer les choses pour le Sommet sur la sécurité nucléaire et la Conférence sur l'examen du Traité de non-prolifération. A cerné les principaux enjeux et priorités, en concordance avec les positions canadiennes, menant à une discussion de fond et productive par les ministres des Affaires étrangères du G-8, qui ont qualifié la réunion de Gatineau comme étant la meilleure depuis des années et qui a permis de renouveler l'appui pour son rôle.
Collaborer avec les ministères partenaires et les intervenants pour améliorer l'efficacité de l'enveloppe de l'aide internationale (EAI) du Canada, élaborer et améliorer la politique étrangère canadienne relativement à l'Arctique (en appui à la Stratégie pour le Nord du gouvernement) et soutenir l'objectif du gouvernement qui vise à créer un organisme de promotion de la démocratie.	Élaboration de processus interministériels et de mécanismes de consultation sur l'efficacité de l'EAI. Rédaction de la version définitive de la politique étrangère relativement à l'Arctique. Ouverture de centres régionaux de politiques.	**Entièrement atteinte** : a mis sur pied un groupe de travail interministériel qui a été chargé d'améliorer l'efficacité de l'EAI et qui a convenu de réaliser des modifications au cadre de gestion de l'EAI. A rédigé la version définitive de la politique étrangère relativement à l'Arctique (publiée en août 2010), qui a permis de formuler une approche plus stratégique à l'égard de questions stratégiques internationales touchant l'Arctique, en collaboration avec des ministères partenaires, des gouvernements territoriaux et des organismes autochtones canadiens. A mis sur pied l'Unité andine pour la gouvernance démocratique à Lima, au Pérou. A accueilli la rencontre des ministres des Affaires étrangères des États côtiers de l'Arctique, en mars 2010, qui a porté principalement sur des questions pertinentes pour ces États, notamment la délimitation du plateau continental et les défis possibles au chapitre de la sécurité publique[23]. A créé le Centre international canadien pour la région de l'Arctique à Oslo, en Norvège[24].
Harmoniser les objectifs et l'organisation du Ministère avec l'atteinte des priorités stratégiques étrangères et commerciales du gouvernement et changer le mode de fonctionnement du Ministère afin de répondre plus	Mise en œuvre des six principaux secteurs d'activité du programme de transformation, en mettant particulièrement l'accent sur l'élaboration du nouveau modèle de gestion. Recentrage de	**Atteinte en grande partie** : la mise en œuvre du programme de transformation, entreprise en 2008-2009, s'est poursuivie selon le plan prévu en mettant l'accent cette année sur l'élaboration du nouveau modèle de gestion, lequel a instauré de nouvelles façons de faire, actualisé les activités au Canada et dans les missions à l'étranger, et axé le MAECI sur ses priorités essentielles. A réorganisé les directions géographiques et les missions pour refléter une nouvelle approche régionale et thématique qui met l'accent sur les pays prioritaires et utilise mieux le savoir-faire et les ressources. Le nombre de directions géographiques à l'administration centrale est passé de 32 à 22. Ainsi, six missions ont été fermées et 13 ont été ouvertes (dont sept officiellement et cinq autres de façon provisoire), portant le nombre total de

[23] www.international.gc.ca/polar-polaire/arctic-meeting_reunion-arctique-2010_index.aspx?lang=fra
[24] www.international.gc.ca/media/aff/news-communiques/2009/387104.aspx?lang=fra

rapidement et avec davantage de souplesse aux nouvelles priorités, à mesure qu'elles surgissent.	l'administration centrale afin de tenir compte des priorités gouvernementales.	missions à 173. De nouvelles responsabilités à l'égard des relations bilatérales ont été déléguées aux missions et la collaboration entre celles-ci et l'administration centrale au chapitre des documents d'information s'est renforcée. A mis sur pied le Programme de coopération pour l'investissement en janvier 2010.
Renforcer la capacité du Ministère au niveau des politiques et des programmes dans les secteurs essentiels de son mandat : paix et sécurité, commerce et investissement, droit international et droits de la personne, et expertise géographique.	Mise en œuvre d'initiatives visant à renforcer la capacité du Ministère en matière d'élaboration des politiques. Nombre de discussions en ligne tenues. Formulation de conseils stratégiques et élaboration de mécanismes d'évaluation, lesquels ont touché un large groupe au sein et à l'extérieur du gouvernement	**Atteinte en grande partie** : a analysé et présenté les options et les conséquences sur le plan stratégique relativement aux grandes priorités au moyen d'une capacité renforcée d'élaboration des politiques et de réseaux efficaces. A amélioré des processus de mobilisation internes et externes, adopté un modèle ouvert d'élaboration des politiques, utilisé la collaboration en ligne et mis l'accent sur les politiques lors de la conférence annuelle des sous-ministres sur le leadership. A mis sur pied le Réseau sur les enjeux internationaux émergents, composé de directions responsables de l'élaboration de politiques interministérielles, afin d'améliorer la coordination horizontale des analyses sur les tendances en plus de mettre en œuvre l'initiative sur les « citoyens du monde » afin d'élaborer des politiques stratégiques afin de permettre au Ministère d'être davantage au diapason de la réalité du nombre croissant de Canadiens qui se trouvent à l'étranger. A tenu deux « discussions en ligne » publiques (sur l'Union européenne et les sommets du G-8 et du G-20) à l'aide d'outils de collaboration en ligne afin de faire participer le public à l'élaboration des politiques. En ce qui concerne la discussion sur l'UE, 572 commentaires ont été émis et 9 documents de réflexion stratégique présentés, tandis qu'après la discussion sur les sommets, 186 commentaires et 6 documents ont été reçus. A organisé une grande tournée de sensibilisation des universités canadiennes et de la société civile avec des représentants de la haute direction du Ministère, et ce, afin de rehausser la visibilité de l'engagement du Canada à l'étranger dans les domaines que sont la démocratie, la sécurité et la prospérité. Le Fonds pour la paix et la sécurité mondiales a financé cinq documents de réflexion sur la Colombie, Haïti et le Soudan, amenant les médias et les gouvernements régionaux à s'intéresser aux crises de gouvernance; les documents ont touché 25 000 lecteurs. A mis sur pied un réseau de recherche informel sur les politiques commerciales afin d'intensifier le dialogue avec des spécialistes externes (universitaires, groupes de réflexion) et de contribuer à la production d'idées novatrices sur les politiques. A renforcé la capacité du Bureau de l'économiste principal du MAECI et mené la première analyse économétrique sur l'incidence économique du Service des délégués commerciaux (SDC), qui a conclu que chaque dollar que le Canada investit dans les services du SDC entraînait une augmentation des exportations de 27 $.
Renforcer la disponibilité et le caractère opportun de l'information sur la sécurité internationale et les questions relatives à la stabilité.	Niveau d'élargissement du Programme d'établissement de rapports sur la sécurité mondiale (PERSM).	**Entièrement atteinte** : le PERSM, qui recueille, évalue et diffuse de l'information liée à la sécurité à l'étranger, s'est élargi et compte maintenant 20 agents en affectation en Afrique, au Moyen-Orient, en Europe, en Asie et dans les Amériques. Le Programme a produit en temps opportun quelque 800 rapports traitant de questions sur la sécurité et la stabilité internationales et qui ont fait l'objet de commentaires positifs de la part d'autres ministères et de partenaires étrangers.

Leçons apprises : compte tenu de l'environnement international instable et du nombre croissant d'acteurs dans les politiques étrangères et commerciales à l'échelle mondiale, il est impératif que le MAECI conserve de solides réseaux d'élaboration de politiques en faisant participer un grand nombre des partenaires canadiens et internationaux à l'étude de questions d'intérêt commun et qu'il soit capable de prendre rapidement des mesures. De plus, la surveillance et l'analyse continues des tendances et des questions internationales et nationales sont essentielles à l'élaboration et à la coordination des politiques du MAECI et aux conseils à leur sujet. Ainsi, le MAECI continuera d'optimiser l'information que fournissent les missions du Canada à l'étranger.

La plus récente évaluation fondée sur le Cadre de responsabilisation de gestion du MAECI conclut clairement à la nécessité que le Ministère améliore la qualité des présentations au Conseil du Trésor et la ponctualité de leur production.

2.1.2 Activité de programme n° 2 : Diplomatie et défense des intérêts

Description : cette activité de programme consiste à exercer une influence auprès d'acteurs internationaux pour les amener à s'engager, ainsi qu'à exécuter des programmes et des fonctions diplomatiques sur la scène internationale. Elle permet au Canada de faire valoir ses politiques internationales auprès d'interlocuteurs étrangers, au Canada et à l'extérieur du pays, et ce faisant, de s'acquitter des rôles et des responsabilités prévues par le mandat et les fonctions diplomatiques d'un ministère des affaires étrangères et du commerce international.

Avantages pour les Canadiens : la diplomatie et la défense des intérêts est le mécanisme employé par le Ministère pour représenter les Canadiens sur la scène internationale afin de défendre et de promouvoir les intérêts diplomatiques et économiques du Canada et de faire connaître ses valeurs à l'étranger. L'engagement stratégique des citoyens et d'autres parties intéressées contribue à ce que la politique étrangère soit conforme aux intérêts et aux valeurs des Canadiens.

Activité de programme n° 2 : Diplomatie et défense des intérêts					
Ressources financières 2009-2010 (en millions de dollars)			**Ressources humaines 2009-2010 (ETP)**		
Dépenses prévues	**Total des autorisations**	**Dépenses réelles**	**Ressources prévues**	**Ressources réelles**	**Écart**
991,9	1 225,1	1 076,2	1 545	1 510	(35)
Résultat attendu		**Indicateurs et objectifs en matière de rendement**		**État et sommaire du rendement**	
Les actions diplomatiques du Canada et ses programmes mobilisent et influencent les acteurs internationaux, de façon à ce que les intérêts et les valeurs du Canada soient protégés et bénéficient de leur appui.		Expression des priorités stratégiques du Canada en matière d'affaires étrangères et d'économie internationale dans les actions, les décisions, les déclarations et les accords bilatéraux et multilatéraux. Objectif : niveau de soutien significatif envers les positions canadiennes au sein de la communauté internationale.		**Entièrement atteinte :** les positions du Canada ont été exprimées dans la réaction internationale ayant suivi le séisme à Haïti, dans l'Accord de Copenhague, à la rencontre des ministres des Affaires étrangères du G-8, à l'ONU et dans un éventail de négociations et d'accords commerciaux, conformément à la Stratégie commerciale mondiale.	
		Efficacité des programmes pour atteindre les résultats et se conformer aux priorités. Objectif : efficacité des programmes.		**Entièrement atteinte :** tous les projets planifiés ont été achevés dans les délais ou avant.	

Analyse du rendement : cette activité de programme qui appuie le premier résultat stratégique du MAECI (Le programme international du Canada) se compose des trois éléments suivants (en italique).

Diplomatie au Canada : le MAECI a géré les visites de 42 dignitaires étrangers au Canada. Par ailleurs, il a organisé des activités et des séances d'information à l'intention de la communauté diplomatique étrangère, notamment la tournée nordique à l'appui de la Stratégie pour le Nord du Canada, ainsi qu'un forum diplomatique sur les Jeux olympiques d'hiver de 2010 à Vancouver. Le Ministère a tenu de vastes consultations avec les partenaires fédéraux, les provinces et les territoires ainsi que d'autres intervenants sur un large éventail de dossiers, dont la négociation de nombreux accords commerciaux et d'autres accords, et l'intervention du Canada à la suite des tremblements de terre à Haïti et au Chili, afin de mieux éclairer le programme commercial et politique du Canada à l'international.

Diplomatie à l'extérieur du Canada : le MAECI a géré les visites de la gouverneure générale dans 10 pays et celles du premier ministre dans 16 pays. Pour faire mieux connaître les intérêts et la participation du Canada dans les affaires mondiales, le Ministère a organisé 87 activités de diplomatie ouverte dans le monde entier en 2009-2010. Le MAECI a poursuivi la mise en œuvre de la Stratégie commerciale mondiale du gouvernement en négociant efficacement de nombreux accords de libre-échange et d'autres accords avec des pays clés, tout en faisant progresser de manière importante les négociations en cours avec d'autres pays. Ce travail a privilégié de nouveaux marchés émergents comme la Chine, l'Inde et le Brésil, mais il a été axé aussi sur l'Union européenne, les partenaires des Amériques et de nombreux autres pays. La Stratégie commerciale mondiale vise à stimuler la participation commerciale du Canada aux chaînes de valeur mondiales, à obtenir des conditions concurrentielles d'accès aux marchés et aux réseaux mondiaux pour les entreprises canadiennes, à accroître l'investissement étranger direct au Canada et l'investissement canadien direct à l'étranger, et à renforcer les liens entre le milieu scientifique et technologique canadien et les réseaux mondiaux de l'innovation.

Les interventions du MAECI en matière de diplomatie et de défense des intérêts ont donné des résultats dans les grandes réunions que s'est préparé à accueillir le Canada, notamment celles du G-8 et du G-20, et lors de la Conférence ministérielle préparatoire sur la situation en Haïti après le tremblement de terre. Le Ministère a travaillé activement à la campagne du Canada en vue d'obtenir un siège au Conseil de sécurité des Nations Unies en 2011-

2012. Toujours aux Nations Unies, le Canada a piloté la résolution de l'Assemblée générale sur la situation des droits de la personne en Iran. Le MAECI a effectué une campagne efficace (plus de 370 visites et activités) aux États-Unis afin de promouvoir les intérêts canadiens compte tenu des dispositions « Buy American » de la *Recovery and Reinvestment Act* des États-Unis. En ce qui concerne la politique du Canada pour l'Arctique, le MAECI a mené des activités de diplomatie ouverte dans les missions à l'étranger et au Centre international canadien pour la région de l'Arctique à Oslo. De plus, il a accueilli une réunion des ministres des Affaires étrangères des États côtiers de l'Arctique, en mars 2010, où les représentants des cinq États côtiers de l'Océan arctique ont échangé sur des dossiers d'intérêt commun tels que la délimitation du plateau continental et les enjeux éventuels au chapitre de la sécurité publique. D'autre part, le Ministère a continué à promouvoir les priorités du Canada en Afghanistan, en préparation de la réunion des ministres des Affaires étrangères du G-8 qui a lancé l'Initiative pour la prospérité de la région frontalière entre l'Afghanistan et le Pakistan.

Activités et programmes internationaux : les programmes du MAECI sont des instruments stratégiques d'importance pour faire progresser les priorités et les objectifs stratégiques du Canada et protéger les Canadiens. Cette activité de programme a englobé les initiatives ci-dessous.

- Adhésion du Canada aux organisations internationales : le Canada est un membre qui participe pleinement aux organisations multilatérales les plus importantes et les plus influentes du monde et il est très conscient de la nécessité, pour les Canadiens, d'une citoyenneté mondiale active. Par exemple, le Canada est l'un des sept pays qui contribuent le plus au budget régulier de l'ONU et l'un des 10 pays qui injectent les sommes les plus importantes dans les opérations de maintien de la paix de l'ONU.
- Programmes d'éducation/pour les jeunes : le Canada et les États-Unis ont conclu un accord en vue d'établir une fondation binationale pour les échanges dans le domaine de l'éducation (le Programme Fulbright Canada–États-Unis), de façon à assurer la poursuite d'échanges universitaires bilatéraux de haut niveau. Le Programme Fulbright Canada–États-Unis est appuyé par le MAECI, le Département d'État des États-Unis et plusieurs partenaires publics et privés.
- Groupe de travail pour la stabilisation et la reconstruction (GTSR) : le GTSR a pour objectif d'améliorer la capacité d'intervention du gouvernement du Canada lors de situations de crise internationale. La programmation du GTSR promeut la primauté du droit, la bonne gouvernance, la gestion des frontières et la réconciliation en Afghanistan, au Soudan et en Haïti, grâce à une collaboration étroite avec des partenaires fédéraux et du G-8, des Nations Unis et d'organisations régionales comme l'Union européenne, l'Union africaine et l'OTAN. Le Fonds pour la paix et la sécurité mondiales du GTSR a appuyé plus de 250 projets d'une valeur de plus de 100 millions de dollars dans ces pays.
- Programme de partenariat mondial : le Programme de partenariat mondial, une initiative du G-8, a engagé 119,9 millions de dollars pour réduire les menaces associées aux armes de destruction massive et aux matières connexes en Russie et dans les pays de l'ancienne Union soviétique. La collaboration avec d'autres pays donateurs, comme les États-Unis, le Royaume-Uni et la République de Corée, a débouché sur plusieurs projets réussis et jeté les bases d'une collaboration ultérieure.
- Programme d'aide au renforcement des capacités antiterroristes : une aide de 11 millions de dollars a permis de renforcer la capacité des principaux États, des entités gouvernementales et des organisations internationales bénéficiaires à prévenir les menaces liées au terrorisme et à y répondre, conformément aux obligations et aux normes internationales en matière de lutte contre le terrorisme et de droits de la personne. La programmation a été axée sur les priorités géographiques du Canada et les principaux enjeux de la lutte contre le terrorisme, notamment les questions touchant le transport, la sécurité des frontières et le financement du terrorisme. Comme la lutte antiterroriste nécessite une collaboration et une coordination internationales, le Canada s'efforce de mettre au point des instruments juridiques, des pratiques exemplaires et des normes internationales au sein de divers groupes multilatéraux, dont l'ONU, l'OTAN et l'OEA.
- Programme d'aide au renforcement des capacités de lutte contre la criminalité : une aide de plus de 7 millions de dollars a été consentie afin de renforcer la capacité des États des Amériques à lutter contre la corruption et la criminalité transnationale. Le Canada travaille sur des enjeux nouveaux et transnationaux concernant la criminalité avec un certain nombre de groupes clés, dont l'ONU, l'OEA et le G-8. En outre, des contributions de 15 millions de dollars remises à l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime ont aidé à renforcer sa capacité à remplir avec efficacité son mandat de lutte contre la drogue et la criminalité et à financer ses projets mondiaux, notamment en Afghanistan.
- Programme de coopération pour l'investissement : ce programme vise à encourager et à soutenir un engagement responsable et durable du secteur privé canadien dans les pays en développement en partageant certains coûts de planification ou en accroissant les investissements dans les projets des entreprises privées ou dans les projets d'infrastructures publiques.

Faits saillants du rendement

Extraits du RPP de 2009-2010	Indicateurs et objectifs en matière de rendement	État et sommaire du rendement
Mettre en œuvre la Stratégie commerciale mondiale du gouvernement afin de renforcer l'accès du Canada aux marchés mondiaux en ce qui a trait au commerce, aux investissements et à l'innovation en s'efforçant de conclure des accords de libre-échange (ALE), de promotion et de protection de l'investissement étranger (APIE), sur les services aériens ainsi que des accords et des ententes dans le domaine de la science et de la technologie (S et T). Entreprendre des négociations avec l'Union européenne en vue d'un accord économique et commercial global, et poursuivre les négociations avec d'autres partenaires.	Négocier et conclure des accords sur les services aériens, des APIE, des ALE et des accords de S et T.	**Entièrement atteinte :** la mise en œuvre continue par le MAECI de la Stratégie commerciale mondiale du gouvernement a permis de mettre en œuvre des accords de libre-échange bilatéraux avec l'Islande, le Liechtenstein, la Norvège et la Suisse (l'Association européenne de libre-échange), et le Pérou, et d'agir en vue de concrétiser les accords conclus avec la Colombie, la Jordanie et le Panama. Grâce aux efforts déployés par le MAECI, il a été possible d'amorcer des négociations relatives à un accord économique et commercial global avec l'Union européenne, des pourparlers avec la CARICOM, la République de Corée, les Groupe des quatre de l'Amérique centrale (le Salvador, le Guatemala, le Honduras et le Nicaragua), et la République dominicaine. Des entretiens exploratoires ont eu lieu avec le Maroc et la Turquie, et une étude conjointe a été lancée avec l'Inde afin d'explorer les paramètres d'un accord éventuel sur un partenariat économique global à l'occasion de discussions exploratoires. Des accords sur la promotion et la protection de l'investissement étranger ont été signés avec la Jordanie, la Lettonie, la République tchèque, la Roumanie et la Slovaquie, et des négociations ont été menées à terme avec Bahreïn, la Hongrie, le Koweït et Madagascar. De même, le MAECI a entamé des négociations sur des APIE avec la Chine, l'Inde, l'Indonésie, la Mongolie, la Pologne, la Tanzanie, la Tunisie et le Vietnam. Des accords sur les services aériens ont été signés avec l'Union européenne, l'Afrique du Sud, Cuba, l'Éthiopie, le Japon, le Maroc, le Salvador et la Tunisie. Le Canada a conclu divers autres accords bilatéraux, notamment un accord de coopération en S et T avec le Brésil, un accord concernant la double imposition avec la Namibie, un accord douanier sur l'assistance mutuelle avec l'Afrique du Sud et un accord actualisé avec la Chine sur le transport maritime; il a conclu des protocoles d'entente sur la formation et la recherche dans le secteur agricole, le commerce des ressources minérales, l'investissement et la technologie,
Mettre en œuvre la Stratégie pour les Amériques en se concentrant sur les initiatives particulières de promotion d'une prospérité économique accrue, d'une plus grande sécurité et d'une meilleure gouvernance démocratique, au moyen d'une présence bilatérale et multilatérale renforcée.	Établir des centres régionaux de politiques. Promouvoir, conclure et mettre en œuvre des ALE avec des partenaires des Amériques.	**Entièrement atteinte :** a créé le Bureau régional pour la sécurité et la démocratie à Panama et l'Unité andine pour la gouvernance démocratique à Lima. A conclu les négociations d'un accord de libre-échange avec le Panama; a soutenu les processus d'examen et d'approbation parlementaires des ALE Canada–Colombie et Canada–Pérou et poursuivi les pourparlers relatifs à un ALE avec les 15 États membres de la CARICOM, le Groupe des quatre de l'Amérique centrale (le Guatemala, le Honduras, le Nicaragua et le Salvador) et la République dominicaine. A tenu des discussions préliminaires avec le Costa Rica pour évaluer la faisabilité de la modernisation de l'ALE Canada–Costa Rica. Des accords sur les services aériens ont été signés avec Cuba et le Salvador. A fourni une contribution de 42,8 millions de dollars à la programmation du Fonds pour la paix et la sécurité mondiales (FPSM) dans les Amériques, dont 14,9 millions de dollars à Haïti; 5 millions de dollars à la Colombie (p. ex. aide juridique à 500 victimes de conflits, y compris de violence sexuelle) et 1 million de dollars au Guatemala, dont un fonds commun destiné à inciter les organismes de sécurité et de justice à

		collaborer. Quelque 26 projets du FPSM (12,4 millions de dollars ou 106 p. 100 de l'allocation initiale) touchant la formation de l'armée et de la police et le maintien de la paix ont été pleinement mis en œuvre à l'ONU, en Afrique et en Amérique latine.
Mettre au point et soutenir les efforts pangouvernementaux de défense et de promotion des intérêts du Canada afin d'assurer une gestion efficace des relations avec les États-Unis. Cette approche intégrée nécessitera la mise en œuvre d'une stratégie globale pour les relations avec les États-Unis afin d'examiner des questions bilatérales importantes telles que l'économie mondiale, la paix et la sécurité, les relations commerciales, la frontière, l'énergie et les changements climatiques, et d'élaborer des approches communes concernant l'Afghanistan et l'Arctique.	Influence accrue du Canada auprès d'interlocuteurs clés aux États-Unis. Portée élargie du Programme Fulbright Canada–États-Unis. Conclusion d'un accord sur les marchés publics entre le Canada et les États-Unis. Engagement relatif à une « approche commune » concernant l'Arctique à l'échelle internationale.	**Entièrement atteinte :** a renforcé l'influence du Canada auprès des États-Unis en ce qui concerne l'Afghanistan et a appuyé l'action ciblée des États-Unis eu égard à l'Afghanistan et au Pakistan (le Plan Holbrooke) en travaillant au dossier de la frontière entre ces deux pays. S'est engagé avec les États-Unis à l'égard des priorités multilatérales en matière de droits de la personne, d'assistance à la démocratie et de développement (p. ex. la sécurité alimentaire, la santé des mères et des enfants, les initiatives de développement novatrices, un projet de capacité civile axée sur la sécurité), sur la politique afférente au G-8 et au G-20 et l'architecture financière internationale. A renforcé les relations Canada–États-Unis relativement à l'Arctique par des initiatives bilatérales et un engagement visant une « approche commune » à l'échelle internationale. Les États-Unis ont participé activement à la réunion des ministres des Affaires étrangères des États côtiers de l'océan Arctique à Chelsea, au Québec, et accepté ses conclusions sur une série de nouveaux enjeux concernant l'Arctique. En 2009, le Canada et les États-Unis ont convenu d'établir une fondation binationale pour les échanges dans le domaine de l'éducation, procurant un statut permanent au Programme Fulbright Canada–États-Unis. Une campagne efficace de défense des intérêts (plus de 370 visites et activités) menée aux États-Unis a contribué à promouvoir les intérêts canadiens en rapport avec les dispositions « Buy American » des mesures législatives américaines sur la stimulation économique et de négocier la conclusion de l'Accord sur les marchés publics entre le Canada et les États-Unis. D'autres activités efficaces de défense des intérêts ont visé l'Accord sur le bois d'œuvre résineux, les obstacles techniques et les questions sanitaires et phytosanitaires touchant le commerce.
Faire progresser les intérêts commerciaux du Canada au sein de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) en s'efforçant de mener à terme le Cycle de Doha et en utilisant efficacement le système multilatéral fondé sur les règles pour gérer les relations commerciales, y compris le mécanisme de règlement des différends de l'OMC.	Les intérêts du Canada au sein de l'OMC sont promus efficacement. Les positions de négociation du Canada à l'appui de l'accès aux marchés et des conditions de protection du commerce et des investissements canadiens sont promues par la prestation de conseils et d'activités de défense des intérêts qui sont appropriés.	**Entièrement atteinte :** a utilisé le régime de règlement des différends de l'OMC pour contester des mesures étrangères qui constituent des obstacles aux intérêts canadiens en matière d'exportation (p. ex. les États-Unis, au sujet des mesures sur l'étiquetage indiquant le pays d'origine qui s'appliquent aux exportations de bétail, la République de Corée au sujet des restrictions sur l'exportation de bœuf, et l'Union européenne pour les mesures envisagées en vue d'interdire l'importation de produits dérivés du phoque) et pour défendre les intérêts du Canada dans d'autres litiges (p. ex. intervention de tiers dans un litige portant sur le thon qui oppose les États-Unis au Mexique) ainsi que pour soutenir la résolution sur les obstacles à l'accès aux marchés à l'étranger (p. ex. pour le porc canadien après l'éclosion de la grippe H1N1). A continué à défendre les intérêts du Canada dans les négociations du Cycle de Doha de l'OMC, dans les comités de l'OMC et d'autres processus connexes. Le Canada a appuyé le travail continu de l'OMC pour suivre l'évolution de la situation commerciale. Cette initiative a contribué à inciter les gouvernements à éviter l'adoption de nouvelles mesures protectionnistes dans la foulée du ralentissement économique mondial.

		A géré avec efficacité la visite du directeur général de l'OMC, Pascal Lamy, en novembre 2009, et la participation du Canada à la réunion des ministres de l'OMC, en décembre 2009.
Se préparer à accueillir le Sommet du G-8 de 2010 à Huntsville, en Ontario.	La réunion des ministres des Affaires étrangères aborde la dimension de la sécurité de la présidence canadienne du G-8. La déclaration des dirigeants du G-8 est préparée avant le Sommet du G-8. Engagement des intervenants nationaux et internationaux.	**Dépassée :** a défini le programme de la présidence canadienne du G-8 en 2010 en veillant à ce qu'elle tienne compte des priorités du Canada et du G-8; a accueilli la réunion des ministres des Affaires étrangères du G-8 à Gatineau, en mars 2010, qui a abordé la dimension de la sécurité de la présidence canadienne du G-8 en 2010; a préparé la discussion des dirigeants du G-8 sur la sécurité au Sommet de Muskoka. A mené une vaste campagne de défense des intérêts et de diplomatie ouverte à l'intention des universitaires, des entreprises, des syndicats et de la société civile, au pays et à l'étranger, afin de mobiliser les appuis envers les priorités du G-8, notamment l'initiative phare sur la santé des mères et des enfants. En septembre 2009, le premier ministre a annoncé qu'outre le Sommet du G-8, le Canada accueillerait un Sommet du G-20 à Toronto en 2010[25]. Pour le reste de l'année 2009-2010, le MAECI a collaboré avec ses partenaires du G-20 pour établir l'ordre du jour et amorcer les négociations en vue du Sommet de juin 2010 et devant se tenir tout de suite après le Sommet du G-8. De plus, il a mené d'importantes activités de sensibilisation, au pays et à l'étranger, afin d'obtenir des appuis pour les priorités du Canada au Sommet du G-20.
Diriger les efforts déployés par le Canada pour renforcer la compétitivité en Amérique du Nord, en partenariat avec les États-Unis et le Mexique, en réactualisant le plan de travail relatif à l'Accord de libre-échange nord-américain (ALENA) qui permettra de supprimer ou de réduire les obstacles aux échanges commerciaux et aux investissements, et en mettant en œuvre des modifications aux règles d'origine de l'ALENA dans le sens de la libéralisation.	Création d'un groupe de travail spécial mixte. Libéralisation des règles d'origine de l'ALENA. Accord du Mexique et des États-Unis relativement au plan de travail de l'ALENA.	**Entièrement atteinte :** a participé à un dialogue stratégique avec le représentant au Commerce des États-Unis au sujet d'une collaboration à un accord parallèle à l'ALENA dans le domaine de l'environnement, et a créé et présidé un groupe de travail spécial mixte de représentants au commerce de haut niveau afin d'étudier les possibilités de collaboration dans les domaines du commerce et de l'environnement. Un plan de travail renouvelé pour l'ALENA portant essentiellement sur la compétitivité, des institutions renforcées, les communications et la transparence, a été lancé en octobre 2009 avec le Mexique et les États-Unis à la réunion de la Commission du libre-échange de l'ALENA composée des ministres du Commerce. A mis en œuvre, en octobre 2009, des modifications destinées à libéraliser les règles d'origine de l'ALENA touchant des échanges commerciaux trilatéraux de plus de 140 milliards de dollars; a amorcé des discussions trilatérales avec les États-Unis et le Mexique à l'appui d'autres modifications éventuelles de libéralisation des règles.
Mettre en œuvre une politique étrangère dynamique pour l'Arctique qui permette de réaliser les volets internationaux de la Stratégie pour le Nord du gouvernement, soit la protection de l'environnement, le développement économique et social,	Lancement du centre régional de politiques pour l'Arctique. Possibilités cernées afin de rehausser la visibilité du Canada sur les enjeux internationaux touchant l'Arctique.	**Entièrement atteinte :** a rehaussé la visibilité du Canada sur les enjeux internationaux touchant l'Arctique en accueillant la réunion des ministres des Affaires étrangères des États côtiers de l'Arctique, en mars 2010, où les ministres ont convenu d'une collaboration nouvelle et renforcée sur les principaux nouveaux enjeux importants pour le Canada, en lançant la Stratégie pour le Nord (avec Affaires indiennes et du Nord Canada) et dans le cadre de plusieurs discours de défense et de promotion des intérêts canadiens dans l'Arctique. A lancé le Centre international canadien pour la région de l'Arctique à Oslo afin de contribuer à la promotion des intérêts

[25] http://pm.gc.ca/fra/media.asp?id=2849

une gouvernance et une souveraineté renforcées.		du Canada dans l'Arctique et à les faire progresser. Les relations bilatérales sur l'Arctique ont été axées stratégiquement afin qu'elles soient avantageuses pour le Canada sur le plan économique, par exemple dans les réunions fructueuses du Groupe de travail de l'Arctique et du Nord Canada-Russie en juin 2009, le Dialogue sur le Nord entre le Canada et la Norvège en novembre 2009 et une campagne proactive de défense des intérêts en Europe.
Contribuer aux objectifs environnementaux du Canada en participant activement aux négociations globales bilatérales et internationales sur les changements climatiques, notamment sur un accord relatif aux changements climatiques pour l'après-2012, et en menant une action plus vigoureuse sur l'environnement et la sécurité énergétique.	Expression des positions du Canada sur les principales questions négociées dans l'Accord de Copenhague. Coordination pangouvernementale entre les positions du Canada dans la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques (CCNUCC) et d'autres tribunes multilatérales.	**Entièrement atteinte :** la 15e Conférence des parties à la CCNUCC a donné lieu à l'Accord de Copenhague, qui représente un progrès important dans les efforts menés par la communauté internationale pour lutter contre les changements climatiques et tient compte des principales positions du Canada; 135 pays se sont joints à l'Accord, y compris tous les pays de l'Annexe 1 (à l'exception de la Turquie) et tous les principaux pays émetteurs qui sont à la source de 86,3 p. 100 des émissions de gaz à effet de serre dans le monde. A promu la résolution sur les questions énergétiques et environnementales transfrontalières en rapport avec l'élaboration de mesures législatives et réglementaires aux États-Unis et en Europe sur les carburants non classiques, qui pourraient avoir des effets négatifs sur le carburant importé provenant des sables bitumineux canadiens. A codirigé des négociations sur les dispositions environnementales des accords parallèles aux ALE, parachevant des accords sur l'environnement parallèles aux accords commerciaux avec la Jordanie et le Panama. A promu les intérêts environnementaux et commerciaux du Canada dans les négociations en vu de conclure un accord international sur la biodiversité ayant trait à l'accès et au partage des avantages.
Contribuer aux six priorités et projets phares en Afghanistan par une stratégie d'action diplomatique ciblée. Le MAECI est le ministère dirigeant en ce qui concerne la promotion de trois des priorités canadiennes en Afghanistan, c'est-à-dire la primauté du droit, la réconciliation et la gestion améliorée des frontières.	Engagement diplomatique auprès du gouvernement de l'Afghanistan et des alliés et partenaires internationaux. La Conférence de Londres tient compte des positions stratégiques du Canada. Déclaration sur l'Afghanistan émise lors de la réunion des ministres des Affaires étrangères du G-8.	**Entièrement atteinte :** a mené une action diplomatique continue (ministres du MAECI, ambassadeur du Canada en Afghanistan, représentant du Canada à Kandahar et missions concernées) auprès du gouvernement de l'Afghanistan, des alliés (en particulier les États-Unis, le Royaume-Uni et l'OTAN), des Nations Unies et de la Mission d'assistance des Nations Unies en Afghanistan, en défendant les priorités du Canada et en assurant un rôle de chef de file à Kandahar. Le Canada a démontré continuellement un rôle de chef de file dans le dossier de l'Afghanistan dans les domaines de la sécurité, de la gouvernance et de la coopération régionale à la Conférence de Londres sur l'Afghanistan, qui s'est tenue le 28 janvier, et il s'est assuré que le communiqué final reflétait ses intérêts. Le MAECI a dirigé la réunion des ministres des Affaires étrangères du G-8 à Gatineau, où le G-8 a émis une déclaration autonome sur l'Afghanistan. A démontré continuellement un rôle de chef de file dans le dossier de l'Afghanistan et du Pakistan en facilitant le processus de Dubaï comme mécanisme principal de gestion de la frontière entre ces deux pays.
Utiliser le Groupe de travail pour la stabilisation et la reconstruction (GTSR) pour soutenir les priorités du Canada telles que la primauté du droit, la bonne gouvernance et les droits de la personne en	Conformité de la programmation du GTSR avec les priorités du Ministère et du gouvernement. Mise en œuvre des projets du GTSR. Efficacité de l'intervention en cas de catastrophe	**Entièrement atteinte :** la programmation était conforme aux priorités définies par le MAECI et les a appuyées, soit promouvoir la primauté du droit, la bonne gouvernance, la gestion de la frontière et la réconciliation, au regard des objectifs établis. A injecté 101,6 millions de dollars (98,9 p. 100 des fonds du FPSM) dans plus de 250 projets : 86 sur la primauté du droit, 39 sur la bonne gouvernance, 13 sur les droits de la personne. Par ailleurs, six projets (1,9 million de dollars) ont soutenu la

Afghanistan, au Soudan et en Haïti, ainsi que la coopération entre le Pakistan et l'Afghanistan, et pour intervenir rapidement et efficacement en cas de catastrophe naturelle ou de situation de crise à l'étranger.	naturelle.	coopération relative à la frontière entre l'Afghanistan et le Pakistan. Les sommes destinées à l'Afghanistan (43,4 millions de dollars pour 50 projets), le Soudan (17 millions de dollars pour 35 projets) et Haïti (14,9 millions de dollars pour 22 projets) ont été dépensées malgré les difficultés créées par les menaces contre la sécurité et les effets de la catastrophe; une contribution de 1,9 million de dollars a été faite à la République démocratique du Congo, sans compter un engagement annuel additionnel de 4 millions de dollars au cours des trois prochaines années. En Afghanistan, le FPSM a contribué financièrement à des améliorations de l'infrastructure et à la formation à la prison de Sarpoza à Kandahar, aux salaires de la police nationale afghane et à la construction et à l'aménagement de la faculté de la police frontalière afghane. A coordonné la formation et déployé 170 policiers et huit agents correctionnels canadiens à l'appui des objectifs de sécurité en Afghanistan, au Soudan et en Haïti. Le GTSR a coordonné l'intervention rapide du Canada à la suite de 10 catastrophes naturelles survenues dans 15 pays, notamment des séismes violents à Haïti, au Chili et en Indonésie, et du cyclone Ketsana aux Philippines et au Vietnam, et lors des crises humanitaires au Soudan, en Afghanistan, en République démocratique du Congo et au Sri Lanka.
Promouvoir la démocratie, les droits de la personne, la primauté du droit et la gérance de l'environnement au moyen d'une approche ciblée dans les pays et les régions prioritaires, au moyen de la diplomatie multilatérale et bilatérale.	Adoption par l'Assemblée générale de l'ONU de la résolution sur les droits de la personne en Iran. Adoption des résolutions du Conseil des droits de l'homme sur la violence contre les femmes et la liberté d'expression. Ratification de la Convention sur les droits des personnes handicapées avec le plein appui des provinces et des territoires.	**Entièrement atteinte :** a piloté avec succès l'adoption de la résolution sur la situation des droits de la personne en Iran au Troisième comité et à l'Assemblée générale de l'ONU, résolution qui a recueilli un nombre sans précédent d'appuis. La Convention sur les droits des personnes handicapées des Nations Unies a été ratifiée avec le plein appui des provinces et des territoires. A contribué à l'adoption, par voie de consensus, de résolutions du Conseil des droits de l'homme sur la violence contre les femmes, à la session de juin 2009, et sur la liberté d'expression lors de la session de septembre 2009. A coordonné les positions du Canada à la réunion des chefs de gouvernement des pays du Commonwealth (RCGC) et a fourni un soutien logistique à Trinité-et-Tobago; a joué un rôle déterminant dans la décision de haut niveau prise par la RCGC sur les changements climatiques. A joué un rôle important afin que les élections au Soudan soient aussi libres et équitables que possible compte tenu du contexte, et a promu le principe d'un référendum crédible en 2010.
Mettre en œuvre des politiques afin de traiter les menaces à la sécurité internationale et celles liées à la criminalité et au terrorisme et de renforcer la collaboration en matière de sécurité dans les régions prioritaires.	Établissement d'une mission spéciale de bons offices de l'Organisation des États américains. L'engagement bilatéral donne lieu à des plans d'action mixtes de coopération au chapitre de la sécurité.	**Atteinte en grande partie :** le financement du GTSR a permis d'établir une mission spéciale de bons offices de l'OEA, laquelle a donné lieu à des processus transfrontaliers destinés à rétablir et à régulariser les relations politiques entre la Colombie et l'Équateur, et de créer une capacité spéciale au sein de l'OEA chargée de fournir un soutien technique spécialisé dans les initiatives de médiation. L'engagement du Canada dans les principales tribunes multilatérales (ONU, OEA, G-8) et auprès de partenaires bilatéraux clés (États-Unis, Mexique, Colombie, Inde, Russie, Chine, UE) a amélioré la compréhension mutuelle des menaces régionales et débouché sur la production de plans d'action conjoints. A promu la paix et la sécurité en consacrant 800 000 dollars aux opérations de maintien de la paix des Nations Unies afin de soutenir le rôle du Canada en Sierra Leone, 1,6 million de

		dollars à la formation au maintien de la paix des Nations Unies et 1,7 million de dollars aux partenaires de la Francophonie afin d'accroître la capacité de l'Afrique à diriger et à gérer des opérations de maintien de la paix.
Soutenir activement la candidature du Canada au sein du Conseil de sécurité de l'ONU en 2011-2012 et faire progresser les objectifs du Canada au sein des organisations multilatérales, notamment la promotion de la démocratie, des droits de la personne, de la primauté du droit et de la gérance de l'environnement, ainsi que la mobilisation en faveur de la paix et de la sécurité et de la protection des civils en Afghanistan, à Haïti, en Israël, en Cisjordanie et à Gaza, au Moyen-Orient, au Soudan et dans le bassin du Congo/région des Grands Lacs en Afrique.	Soutien accru des membres de l'ONU en faveur du siège du Canada au Conseil de Sécurité de l'ONU en 2011-2012. Amélioration de l'efficacité des opérations de maintien de la paix de l'ONU. Rôle de chef de file joué au sein des organisations multilatérales afin de promouvoir la paix et la sécurité au Soudan. Rôle de chef de file joué pour la gérance de l'environnement en Afrique.	**Atteinte en grande partie :** a fait progresser la candidature du Canada en vue d'obtenir un siège au Conseil de sécurité de l'ONU en 2011-2012 en menant une campagne de lobbying active et stratégique. A coordonné la participation du Canada à la réunion des représentants de haut niveau de la Coopération économique Asie-Pacifique (APEC), aux réunions ministérielles, aux réunions des comités et du sous-forum de l'APEC, ainsi qu'au Sommet des dirigeants de l'APEC en novembre 2009 à Singapour. S'est assuré que les plans de travail des regroupements de l'APEC et la déclaration de l'APEC sur l'économie mondiale tiennent compte des principales priorités économiques du Canada et de la communauté internationale. A mené une diplomatie active en utilisant la coprésidence canadienne du Groupe des envoyés spéciaux et les Amis de la région des Grands Lacs, l'adhésion du Canada au groupe de contact sur la réforme du secteur de la sécurité en République démocratique du Congo et sa qualité de membre du groupe de travail international sur l'exploitation illégale des ressources naturelles dans la région des Grands Lacs. A exercé efficacement son influence à la Conférence internationale sur la région des Grands Lacs afin de cibler l'utilisation illégale des ressources naturelles, avec le soutien du FPSM. En 2009, le Canada a accepté d'assumer le rôle de facilitateur principal au sein du Partenariat forestier du bassin du Congo (2010-2012), une tribune internationale visant à soutenir la gestion durable des forêts.
Soutenir la capacité de l'OTAN, de l'Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe, de l'ONU et de ses organismes afin qu'ils puissent intervenir efficacement sur les enjeux importants en matière de sécurité, de défense, de gestion des crises, de non-prolifération et de désarmement. Des négociations multilatérales se poursuivront sur la non-prolifération, le désarmement et les utilisations pacifiques de la technologie nucléaire.	L'Assemblée générale des Nations Unies émet une résolution relative au Traité sur l'interdiction de la production de matière fissile. Ratification, approbation et conclusion d'accords de coopération nucléaire.	**Entièrement atteinte :** a fourni un appui stratégique et financier pour promouvoir l'action humanitaire en faveur de la protection des civils, y compris des personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays et des travailleurs de l'aide, et a soutenu l'examen approfondi des capacités civiles du Département des opérations de maintien de la paix de l'ONU. Le Canada a piloté la résolution de l'Assemblée générale des Nations Unies, laquelle a été adoptée par consensus, et visant le Traité sur l'interdiction de la production de matière fissible. A obtenu une quatrième série de sanctions du Conseil de sécurité de l'ONU contre le programme nucléaire iranien. A négocié la Déclaration des ministères des Affaires étrangères du G-8 sur la non-prolifération nucléaire, le désarmement et les utilisations pacifiques de l'énergie nucléaire. A dirigé la préparation pangouvernementale de la participation du Canada au Sommet sur la sécurité nucléaire d'avril 2010 pour en influencer le résultat afin qu'il concorde avec les intérêts du Canada relatifs à la sécurité et à la non-prolifération, et pour élaborer les réalisations attendues en matière de sécurité nucléaire. A obtenu la ratification de l'Accord sur la coopération nucléaire entre le Canada et la Jordanie, l'approbation du Cabinet eu égard à un accord semblable avec le Kazakhstan et la conclusion d'un tel accord avec l'Inde.
Créer un partenariat global avec l'Union européenne.	Lancement de négociations en vue d'un accord économique et commercial global (AECG) avec l'UE.	**Entièrement atteinte :** le Sommet Canada–UE, qui s'est tenu à Prague en mai 2009, a marqué le lancement de négociations portant sur un AECG entre le Canada et l'UE. En 2009-2010, deux séries de négociations ont eu lieu et donné une impulsion à la collaboration Canada–UE sur les dossiers

		de l'Afghanistan, de l'Iran, du Soudan et d'autres enjeux.
Renforcer les liens bilatéraux afin d'intensifier les relations du Canada avec l'Inde, le Japon, la Chine et la République de Corée, conformément aux intérêts et aux valeurs du Canada.	Accords internationaux conclus avec le Japon, la République de Corée, l'Inde et la Chine.	**Atteinte en grande partie :** a conclu un nouvel accord sur les services aériens avec le Japon et poursuivi le travail dans le cadre du Dialogue bilatéral sur le commerce et l'investissement, afin de jeter les bases de négociations bilatérales éventuelles de libre-échange. A poursuivi les négociations avec la République de Corée en vue d'un accord de libre-échange. A poursuivi les efforts visant à parachever un APIE avec l'Inde, et lancé une étude conjointe afin d'explorer les paramètres d'un accord éventuel sur un partenariat économique global à l'occasion de discussions exploratoires. A poursuivi les négociations en vue d'un APIE avec la Chine et créé un groupe de travail avec ce pays pour renforcer et intensifier la relation commerciale bilatérale.
Mettre en œuvre les engagements du Canada au G-8 par le biais du Programme de partenariat mondial, afin de diminuer les menaces liées aux armes de destruction massive et aux matières connexes.	Quantité d'armes de destruction massive et de matières connexes détoxifiées, sécurisées ou détruites. Nombre de sous-marins nucléaires démantelés et vidangés. Nombre d'anciens scientifiques de l'armement réorientés. Nombre de projets et d'activités conformes aux intérêts industriels et scientifiques canadiens.	**Entièrement atteinte :** une somme de 119,9 millions de dollars a été engagée pour réduire les menaces que font peser les armes de destruction massive et les matières connexes. Armes chimiques (53 millions de dollars) : le convertisseur catalytique a été livré pour la construction de l'installation de destruction d'armes chimiques de Kizner (IDAC) en Russie, qui, une fois terminée, détruira les deux millions d'obus de Kizner remplis d'agents chimiques. Le programme canadien à l'IDAC de Shchuch'ye est terminé, de sorte que la Russie a entamé la destruction de plus de 385 000 munitions chimiques. Sécurité nucléaire et radiologique (27 millions de dollars) : 13 projets ont été entrepris en vue d'améliorer la sécurité physique des principales installations contenant des matières nucléaires. Une amélioration à la sécurité a été apportée à un site de recherche nucléaire contenant des matières de catégorie 1. Sous-marins nucléaires (30,7 millions de dollars) : 10 réacteurs de cinq sous-marins russes ont été vidangés; deux sous-marins nucléaires ont été complètement démantelés. Réorientation des anciens scientifiques de l'armement (3,8 millions de dollars) : des projets de recherche et des initiatives ciblées ont été financés par le Centre international des sciences et de la technologie (CIST) et le Centre des sciences et de la technologie en Ukraine (CSTU) afin de réduire le risque de prolifération des connaissances des anciens scientifiques de l'armement sous-employés et de soutenir la viabilité des instituts de recherche. Non-prolifération biologique (5,3 millions de dollars) : mise en œuvre d'un programme global de biosûreté et de biosécurité en République kirghize, incluant un nouveau laboratoire sur la santé humaine et animale, des améliorations provisoires à la sécurité, la formation, la modernisation de la réglementation et des mesures pour transporter de manière sûre les matières dangereuses.
Assurer la prestation du Programme d'aide au renforcement des capacités antiterroristes afin d'aider les partenaires clés et les pays en développement, et d'améliorer la réalisation des projets dans les régions	Nombre d'experts des pays en développement formés aux toutes dernières mesures antiterroristes. Capacités antiterroristes accrues des pays en développement.	**Atteinte en grande partie :** une aide de 11 millions de dollars a permis d'améliorer la capacité des États à prévenir l'activité terroriste et à y réagir, conformément aux obligations et aux normes internationales en matière de lutte contre le terrorisme et de droits de la personne. La programmation a ciblé les priorités du Canada sur le plan géographique (p. ex. la Colombie et l'Algérie) et les difficultés principales de la lutte contre le terrorisme, y compris celles en rapport avec le transport, la sécurité aux frontières et le

d'intérêt prioritaire pour le gouvernement du Canada, notamment les Amériques, l'Afghanistan et l'Asie du Sud, l'Afrique du Nord et la Corne de l'Afrique.		financement du terrorisme. Plus de 1 200 représentants et experts des pays en développement (p. ex. la Malaisie et la Jamaïque) ont été formés aux mesures antiterroristes et au maintien de l'ordre ou ont reçu une instruction militaire ou une formation au renseignement.
Assurer la prestation des programmes visant à renforcer les capacités de lutte contre la criminalité par l'intermédiaire de groupes tels que l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime et la Commission interaméricaine de lutte contre l'abus des drogues de l'Organisation des États américains afin d'améliorer l'action internationale concernant les problèmes touchant la criminalité et la drogue, en mettant un accent particulier sur l'Afghanistan et les Amériques.	Nombre d'experts formés dans les pays en développement à la lutte contre la traite de personnes et le trafic de stupéfiants, la corruption et d'autres menaces liées à la criminalité internationale. Création du Programme visant à renforcer les capacités de lutte contre la criminalité.	**Atteinte en grande partie :** une aide de plus de 7 millions de dollars a augmenté la capacité des États des Amériques à lutter contre la criminalité transnationale dans les domaines des drogues illicites, du blanchiment d'argent et des produits de la criminalité, de la traite de personnes et du trafic de migrants, de la corruption, de la réforme du secteur de la sécurité et de la prévention de la criminalité. Du travail financé exclusivement par le Programme visant à renforcer les capacités de lutte contre la criminalité a permis de saisir au Panama pour plus de 15 millions de dollars de cocaïne; d'autres projets ont appuyé l'action menée par le Canada contre la traite de personnes dans les Amériques et contribué à la formation de la police et à la réforme de la justice pénale au Mexique.
Mobiliser véritablement les provinces et les territoires et, par le biais d'un programme d'information du public, la population canadienne dans la promotion efficace des intérêts et des priorités du Canada à l'étranger.	Nombre d'activités d'information sur l'Afghanistan menées par des représentants de haut niveau du MAECI. La campagne d'information sur la politique pour les Amériques renforce l'appui du public. Nombre de provinces et de territoires qui participent au mécanisme de consultation.	**Atteinte en grande partie :** un vaste programme d'information à l'échelle du Canada à l'intention de divers groupes – intervenants, universitaires, fonctionnaires, façonneurs d'opinion et Canadiens – a permis de sensibiliser ces divers groupes à l'engagement du Canada en Afghanistan. Les activités et programmes d'information importants destinés aux chefs de mission (CDM), aux anciens CDM, au représentant du Canada à Kandahar, aux directeurs de scrutin principaux et aux représentants ont donné lieu à plus de 70 interventions au Canada. Plus de 8 000 fonctionnaires régionaux et de la région de la capitale nationale ont été joints et 20 000 documents ont été distribués. A tenu des consultations régulières avec les provinces et les territoires sur l'intervention du Canada lors de catastrophes naturelles, comme les tremblements de terre en Haïti et au Chili. A mené une campagne de sensibilisation qui a renforcé le soutien à la politique du Canada pour les Amériques (d'après une recherche sur l'opinion publique) et entraîné la production d'articles et de reportages favorables à l'engagement du Canada dans les Amériques, dans le contexte du 20^{e} anniversaire de l'accession du Canada à l'OEA. Participation plus grande des provinces et des territoires sur les questions commerciales grâce au forum C-Commerce et à d'autres mécanismes de consultation. Entre autres, les provinces et les territoires ont participé, d'une manière sans précédent, aux négociations en vue d'un accord économique et commercial global avec l'UE et de la conclusion de l'Accord sur les marchés publics entre le Canada et les États-Unis.
Offrir aux Canadiens des occasions de	Nombre de nouveaux accords institutionnels.	**Entièrement atteinte :** grâce à la mission de collaboration au Programme des futurs leaders dans les Amériques de

travailler ou d'étudier à l'étranger afin d'acquérir une expérience internationale.	Nombre d'exemplaires de *Travailler à l'étranger – Comment y voir clair* distribués. Augmentation, en pourcentage, du nombre de participants à Expérience Internationale Canada (EIC).	novembre 2009, qui a réuni 29 dirigeants institutionnels des Amériques, 29 nouveaux accords institutionnels ont été signés; les bourses Canada–Mexique ont été remaniées pour faciliter la participation canadienne. Des accords sur la mobilité des jeunes avec des partenaires européens continuent à être négociés et mis en œuvre; 16 pays européens ont à présent conclu un tel accord avec le Canada ou d'autres ententes permettant aux jeunes de voyager, d'étudier ou de travailler. En 2009, le nombre de participants à EIC a atteint le chiffre sans précédent de 72 628, soit une augmentation de 12 p. 100 par rapport à 2008. En tout, 60 375 exemplaires de la publication *Travailler à l'étranger – Comment y voir clair* ont été distribués.
Élargir les programmes d'éducation internationale et pour les jeunes afin de faire progresser les priorités ministérielles de façon plus efficace et plus efficiente, notamment en contribuant à la compétitivité économique du Canada et à la promotion de la démocratie, de la primauté du droit et des droits de la personne.	Augmentation, en pourcentage, du nombre de permis d'études délivrés. Nombre d'accords bilatéraux sur la mobilité des jeunes.	**Atteinte en grande partie :** a accru la formation et le soutien aux missions à l'étranger à l'appui de la promotion du système d'éducation canadien de même que le soutien aux liens institutionnels pour les professeurs et les étudiants, ce qui a entraîné une hausse de 13 p. 100 du nombre de permis d'études délivrés au cours de la période 2007-2009. A élargi Expérience internationale Canada (anciennement Programmes internationaux pour les jeunes) en signant quatre nouvelles ententes bilatérales sur la mobilité des jeunes; des négociations avec trois pays en sont à l'étape finale et 10 autres pays ont été définis comme prioritaires pour les négociations l'an prochain. A lancé le Programme des futurs leaders dans les Amériques, qui a créé 293 (objectif : 250) autres possibilités visant les futurs leaders dans les Amériques au moyen d'accords institutionnels et de bourses.
Gérer efficacement les politiques et les initiatives de diplomatie ouverte touchant les affaires internationales.	Nombre d'activités de diplomatie ouverte.	**Atteinte en grande partie :** a organisé 87 initiatives de diplomatie ouverte dans le monde entier en 2009-2010 : 43 en Europe (49 p. 100), 20 aux États-Unis (23 p. 100), 20 en Asie-Pacifique (23 p. 100) et quatre au Moyen-Orient (5 p. 100). Le Colloque Canada–Royaume-Uni de 2009 a répondu aux attentes. Cette activité interdisciplinaire a donné aux décideurs une tribune qui leur a permis d'examiner les possibilités d'action en réponse à la crise financière internationale. A élargi l'activité de défense des intérêts en Inde et poursuivi l'élaboration d'initiatives à Beijing afin de défendre la politique étrangère du Canada dans les régions prioritaires, y compris sur les questions touchant les droits de la personne, l'Arctique et la santé.

Leçons apprises : la poursuite des initiatives de diplomatie ouverte à l'appui des priorités du Canada est essentielle, compte tenu de l'évolution rapide de la situation sur la scène politique et au chapitre de la sécurité, ainsi qu'en raison de l'apparition constante de nouveaux acteurs. Sur le plan national, la consultation pangouvernementale est indispensable à l'élaboration des politiques.

L'action du Canada à la suite du tremblement de terre en Haïti a montré la nécessité de trouver une solution rapide pour satisfaire les besoins en cas d'augmentation importante et soudaine de la demande et pour procéder à un déploiement rapide lors de crises internationales.

La promotion des intérêts du Canada aux États-Unis à l'égard des dispositions « Buy American » a été particulièrement complexe au moment du ralentissement économique en raison des préoccupations aux États-Unis touchant la protection des emplois américains. Cette expérience a montré qu'il fallait veiller à ce que les décideurs américains comprennent que huit millions d'emplois dans leur pays sont tributaires du Canada et que les mesures faisant obstacle au commerce ont des conséquences des deux côtés de la frontière.

La demande accrue liée aux négociations commerciales et au règlement des différends a donné lieu à une approche des activités plus efficiente sur le plan des ressources, avec notamment des délégations plus petites dans les négociations commerciales à l'étranger, une plus large utilisation de la vidéoconférence et d'autres technologies, et le transfert des fonctions de l'administration centrale vers le personnel des missions à l'étranger.

2.2 Résultat stratégique n° 2 : Les services internationaux destinés aux Canadiens

Description : le résultat stratégique n° 2 vise à s'assurer que les Canadiens sont satisfaits des services commerciaux, consulaires et de passeport qu'ils reçoivent. Trois activités de programme appuient ce résultat stratégique : Commerce international, Affaires consulaires et Passeport Canada.

2.2.1 Activité de programme n° 3 : Commerce international

Description : cette activité de programme vise à étendre la participation des entreprises canadiennes sur les marchés mondiaux et à intensifier leurs relations avec des partenaires commerciaux internationaux, tout en faisant la promotion du Canada en tant qu'endroit et partenaire concurrentiels pour l'investissement, l'innovation et la production à valeur ajoutée.

Avantages pour les Canadiens : la prospérité économique des Canadiens s'accroît grâce à une plus grande participation et un meilleur accès à l'activité commerciale internationale et à une plus grande visibilité des entreprises canadiennes sur les marchés étrangers. Le Canada est un pays tributaire du commerce dont les exportations de marchandises, en 2009, ont atteint environ 369,5 milliards de dollars, tandis que la valeur de l'exportation des services s'est établie à 67,1 milliards de dollars. Il existe des occasions pour faire augmenter ces chiffres, particulièrement sur des marchés émergents tels que le Brésil, la Russie, l'Inde et la Chine, et les exportations auront un rôle important à jouer dans la reprise du Canada à la suite de la crise financière mondiale.

Les services fournis par les délégués commerciaux du Canada jouent un rôle fondamental pour ce qui est d'aider les entreprises canadiennes à réduire les risques au minimum et à atteindre leurs objectifs internationaux. Les Canadiens profitent des activités du volet Commerce international du MAECI de la façon suivante :

- la détermination et la communication d'occasions d'affaires permettent aux entreprises canadiennes de mieux réussir sur les marchés internationaux et aux principaux secteurs d'affaires canadiens d'être plus concurrentiels;
- la promotion de l'investissement étranger procure des capitaux, des emplois et de nouvelles technologies au Canada;
- la promotion de l'utilisation de la porte de l'Asie-Pacifique du Canada auprès des plus grands expéditeurs mondiaux contribue à établir le Canada comme un chef de file dans le mouvement des biens, des services et des personnes entre l'Asie et l'Amérique du Nord, attire des investissements étrangers et crée des liens commerciaux plus étroits au sein même de l'Amérique du Nord et de l'Asie;
- l'élaboration de politiques de contrôle à l'exportation et à l'importation et la gestion des contingents et des licences protègent les intérêts économiques du Canada ainsi que les intérêts stratégiques du pays et de ses alliés.

Activité de programme n° 3 : Commerce international					
Ressources financières 2009-2010 (en millions de dollars)			Ressources humaines 2009-2010 (ETP)		
Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles	Ressources prévues	Ressources réelles	Écart
Composante MAECI					
207,8	225,8	232,3	1 433	1 334	(99)
Composante EDC					
(119,8)	19 414,9	11 078,0	-	-	-
Total – Commerce international					
88,3	19 640,7	11 310,3	1 433	1 334	(99)

Résultats attendus	Indicateurs et objectifs en matière de rendement	État et sommaire du rendement
Les activités de commerce international des entreprises canadiennes clientes, notamment l'exportation, l'investissement direct à l'étranger et la commercialisation des technologies, sont en hausse.	Nombre d'accords dans les domaines de l'exportation, de l'investissement direct à l'étranger et de la commercialisation des technologies signés par les entreprises canadiennes clientes.	**Entièrement atteinte** : cinq initiatives bilatérales ont été réalisées – en collaboration avec le Brésil, la Chine et l'Inde ainsi que dans le cadre de l'initiative Partenariat stratégique Canada-Californie axé sur l'innovation. Ainsi, 25 projets de recherche et développement ont été retenus, totalisant plus de 15 millions de dollars. En 2009-2010, le programme Visée mondiale en innovation a reçu 143 demandes et a approuvé 68 projets, pour une valeur de 793 628 $.

L'investissement étranger direct (IED) dans des secteurs proactifs et en provenance des principaux marchés auxquels contribue le MAECI a augmenté en nombre et en valeur.	Nombre et valeur des IED réalisés dans les secteurs proactifs et en provenance des principaux marchés auxquels a contribué le MAECI. Nombre : 148, revu à 98 afin de s'occuper exclusivement d'investissements dans des projets nouveaux et d'expansion (ce qui exclut les fusions, les acquisitions et autres types d'investissement).	**Entièrement atteinte** : malgré une diminution de 10 p. 100 du nombre de projets visant l'IED à l'échelle mondiale en 2009, le MAECI a contribué à 106 projets relatifs aux investissements dans des projets nouveaux et d'expansion, soit neuf projets de plus que l'année précédente.
Dans l'ensemble, le Ministère fournit des services de commerce international de grande qualité aux exportateurs, aux importateurs, aux investisseurs et aux innovateurs canadiens.	Pourcentage de clients ayant répondu de façon satisfaisante en ce qui a trait à la qualité des services fournis par le Ministère. Objectif : le niveau de référence pour le SDC est 76 p. 100, établi en 2004. Objectif pour 2009-2010 : 80 p. 100. Objectif : contrôles à l'exportation et à l'importation – obtenir l'information sur le niveau de référence.	**Passablement atteinte** : à l'automne 2009, le SDC a réalisé un sondage auprès de sa clientèle. Les résultats indiquent sans équivoque que le SDC génère d'importantes retombées positives pour les projets visant le développement du commerce international des clients canadiens (1,1 milliard de dollars en recettes supplémentaires pour les clients ayant publié un bilan financier). Toutefois, même si le taux global de satisfaction de la clientèle, qui s'élève à 66 p. 100, est bon, il laisse voir que des améliorations peuvent être apportées. La Direction générale des contrôles à l'exportation et à l'importation a obtenu, des responsables de l'opinion publique au sein du Ministère, la permission de mener un sondage auprès des intervenants et a, par la suite, entrepris d'œuvrer à sa réalisation.

Analyse du rendement : cette activité de programme, qui contribue au troisième résultat stratégique (Commerce international) du Ministère comprend trois éléments (inscrits en caractères italiques ci-dessous).

Réseau des services commerciaux internationaux : la demande pour les services du SDC a augmenté au cours de l'exercice 2009-2010. Le nombre total d'opérations de services a augmenté de 14 p. 100 par rapport à l'exercice précédent et 13 252 clients canadiens ont été servis, soit une augmentation de 11 p. 100. L'intensification de la présence du SDC au pays, à la suite de l'ajout de six bureaux satellites et de 28 postes, a joué un grand rôle dans la capacité organisationnelle. Les bureaux régionaux ont gagné 1 676 nouveaux clients pour le SDC, soit une augmentation de 46 p. 100 par rapport à l'exercice précédent; en outre, on a présenté des occasions d'affaires à l'étranger à 770 clients de plus.

Selon une étude réalisée par le Bureau de l'économiste en chef du MAECI, en collaboration avec le professeur Johannes Van Biesebroeck de l'Université de Toronto, les entreprises exportatrices ayant obtenu des services du SDC ont eu plus de succès comparativement à des exportateurs semblables ayant agi seuls. Selon les conclusions tirées, la valeur moyenne des exportations des exportateurs ayant bénéficié de l'aide du SDC était supérieure de 18 p. 100 à celle des non-clients du SDC et les exportateurs clients du SDC ont exporté dans un tiers de marchés d'outre-mer de plus. Cette étude pluriannuelle sur le commerce des produits démontre que chaque dollar investi dans le SDC entraîne une augmentation des exportations de 27 $.

Le SDC a préparé 230 études de marché afin de fournir aux entreprises canadiennes une information à jour au sujet des occasions d'affaires sur les marchés internationaux. De plus, il tient à jour un répertoire en ligne de 485 études de marché, qui décrivent des débouchés dans les différents secteurs sur d'importants marchés à l'étranger. Ces documents ont été téléchargés à 50 000 reprises environ et ce service s'est enrichi de plus de 4 500 nouveaux abonnements au cours de l'exercice.

En 2009-2010, le Ministère a organisé trois missions commerciales dirigées par le ministre et accompagnées par des délégations commerciales canadiennes. Ces missions se sont rendues à Beijing, à Shenyang, à Chengdu et à Shanghai, en Chine; à Moscou et à Sotchi, en Russie; ainsi qu'à Bangkok, en Thaïlande. Ces destinations ont été choisies en fonction des marchés et des secteurs prioritaires.

Dans le cadre de ses efforts visant à intégrer secteurs d'activités et prestation de services, le SDC a élaboré un éventail de produits – notamment un guide à l'intention de la petite et moyenne entreprise, un portail spécialisé à même le site Web du Ministère et 50 rapports sur des entreprises multinationales – afin d'aider les entreprises à vendre leurs produits dans des chaînes de valeur mondiales. En outre, le Ministère a continué de favoriser les activités d'entreprises canadiennes souhaitant poursuivre leur expansion outre-mer au moyen d'investissements. Le SDC a produit des guides sur l'investissement en Chine, en Argentine et en Turquie et deux guides au sujet des Philippines (un guide traitant de l'investissement et la section sur l'investissement d'un guide sur la science et la technologie).

Enfin, plusieurs améliorations technologiques ont été apportées afin de répondre aux besoins de la clientèle. Par exemple, il est maintenant possible d'obtenir de l'information sur le commerce international provenant de plus de 30 organismes fédéraux dans un seul portail, lequel présente également des renseignements sur des programmes de contribution, des chaînes de valeur mondiales et des webinaires.

Investissement, innovation et secteurs : en 2009-2010, le MAECI a aiguillé 258 investisseurs étrangers éventuels vers ses partenaires nationaux – essentiellement les provinces, les territoires et les municipalités – et collaboré à l'organisation de 155 visites au Canada d'entreprises en prospection. Le réseau du Ministère pour l'investissement a travaillé à la réalisation de 106 investissements étrangers dans des projets nouveaux et d'expansion au Canada, comparativement à 97 investissements étrangers déclarés au précédent exercice, et ce, en dépit d'une baisse de 10 p. 100 des investissements à l'échelle mondiale en 2009.

En 2009-2010, les activités visant l'établissement de partenariats internationaux en science et technologie ont donné lieu à six nouvelles initiatives en R-D avec la Chine, ayant une valeur totale de 6,9 millions de dollars, quatre nouvelles initiatives en R-D avec l'Inde, pour une valeur de 6,7 millions de dollars, et le lancement en juillet 2009 d'un programme trilatéral regroupant le Canada, la Chine et Israël pour la R-D en collaboration afin de mettre au point de nouvelles technologies pour l'agriculture et des domaines connexes. Par ailleurs, trois appels de propositions au Canada et au Brésil ont été émis afin de stimuler les partenariats en nouvelles technologies pour la recherche, le développement et la commercialisation en collaboration : ils ont permis l'essor de trois partenariats intégraux en R-D et trois activités distinctes de développement de partenariat, qui mèneront à une collaboration éventuelle entre des entreprises brésiliennes et canadiennes de R-D. De plus, le MAECI a offert un soutien administratif au Partenariat stratégique Canada–Californie axé sur l'innovation. En février 2010, le Partenariat a dévoilé 15 projets faisant suite à son premier appel de contribution. Par ailleurs, le *Budget* de 2010 a annoncé le renouvellement du Programme de partenariats internationaux en science et technologie.

La mise en œuvre de la stratégie sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE) pour les sociétés extractives canadiennes présentes à l'étranger s'est accélérée en 2009-2010. Le 2 octobre 2009, on a nommé le premier conseiller en RSE, qui examine de façon impartiale les demandes informelles de médiation et d'établissement des faits. Puis, le Centre d'excellence indépendant de la RSE, qui élaborera et diffusera les pratiques exemplaires en RSE, a été inauguré officiellement.

Le Ministère a continué de faire la promotion de l'utilisation de la porte de l'Asie-Pacifique du Canada auprès des plus grands expéditeurs mondiaux. Au nombre des activités de promotion, mentionnons : trois tournées de présentation entre entreprises; présence à quatre événements internationaux destinés aux industries; achat d'espaces publicitaires dans 15 publications internationales sur les transports et la logistique; et sept visites au Canada de missions composées de représentants des médias, qui ont mené à la publication d'articles dans 158 publications. Bien qu'un lien direct soit impossible à établir, la part de marché du Canada dans le trafic de conteneurs de la côte Ouest de l'Amérique du Nord est passée de 8,5 p. 100 en 2006 à 11 p. 100 en 2009, soit une augmentation de 29 p. 100.

Licences d'exportation et d'importation : le Ministère a continué d'élaborer des politiques en matière de contrôle à l'exportation et à l'importation et de gérer des contingents et des licences en vertu de la *Loi sur les licences d'exportation et d'importation* afin de protéger les intérêts économiques du Canada et les intérêts stratégiques de ses alliés. Au cours du dernier exercice, environ 494 000 licences d'exportation et d'importation, dont 12 000 pour des produits stratégiques, ont été émises à des entreprises canadiennes.

Faits saillants du rendement

Extraits du RPP de 2009-2010	Indicateurs et objectifs en matière de rendement	État et sommaire du rendement
Réaliser un plan de mise à niveau des deux applications commerciales fonctionnant dans le Web qui traitent les demandes de permis d'exportation et d'importation des clients et soutiennent les activités de gestion par contingents (Système des contrôles à l'exportation et à l'importation et Système des contrôles des exportations en direct); obtenir l'approbation et le financement pour mettre en œuvre ce plan en 2009-2010 et 2010-2011.	Achèvement et mise en œuvre d'un plan de mise à niveau des applications commerciales.	**Entièrement atteinte** : un plan de mise à niveau visant le Système des contrôles à l'exportation et à l'importation et le Système des contrôles des exportations en direct a été élaboré et sa mise en œuvre a commencé, y compris l'étude de possibles sources de financement pour le remplacement de ces applications commerciales fonctionnant dans le Web.

Mettre à profit les Jeux d'hiver de 2010 à Vancouver comme un événement majeur au cours duquel lancer une campagne de visibilité mondiale pour promouvoir le Canada de façon à compléter les services de facilitation offerts par le Ministère aux investisseurs étrangers, à faire connaître les points forts du pays et à le présenter comme une destination privilégiée pour l'investissement, dans le cadre d'événements avant les Jeux (comme un programme de visites pour les investisseurs se déroulant en Colombie-Britannique et dans les principales ambassades canadiennes un peu partout dans le monde) ainsi que d'un programme pour l'investissement personnalisé pour les visiteurs importants au moment des Jeux destiné à des chefs d'entreprises choisis en vue d'accroître le niveau d'intérêt des investisseurs à l'égard du Canada.	Nombre d'investisseurs étrangers et d'entreprises canadiennes touchées lors d'activités de sensibilisation interentreprises. Objectif : 45 pour le programme des dirigeants d'entreprises; 100 participants à la Journée pour les dirigeants d'entreprises de calibre mondial, dont des investisseurs étrangers et d'importants dirigeants gouvernementaux et d'entreprises canadiennes.	**Dépassée** : les activités ont mobilisé 115 investisseurs étrangers éventuels, des cadres supérieurs d'entreprises multinationales et des hauts fonctionnaires. La publicité dans le *Financial Times* a joint 462 000 lecteurs de haut niveau aux États-Unis et des bannières publicitaires dans le site FT.com ont été vues à plus de 2,5 millions d'occasions. Plus de 100 représentants et entreprises de l'étranger ont entendu des témoignages et reçu des documents promotionnels. 33 cadres supérieurs internationaux ont participé au programme des dirigeants d'entreprises. Le ministre du Commerce a tenu 18 rencontres individuelles avec des investisseurs éventuels.
	Nombre de partenaires joints. Objectif : de 25 à 30 partenaires provinciaux ou territoriaux.	**Dépassée :** tous les partenaires provinciaux et territoriaux dans la promotion de l'investissement ont été joints : 47 dignitaires et responsables ont participé aux activités, dont trois ministres fédéraux, le premier ministre de la Colombie-Britannique, l'ambassadeur des États-Unis, huit ministres provinciaux, des sous-ministres et d'autres cadres supérieurs.
Fournir un service plus spécialisé aux entreprises canadiennes en établissant des pratiques structurées et virtuelles rassemblant l'expertise du secteur privé et les principaux réseaux gouvernementaux afin de mieux faire concorder les intérêts et les capacités des clients avec la demande internationale (les pratiques structurées seront situées à l'administration centrale et les pratiques virtuelles dans les bureaux régionaux du Ministère correspondant le plus à chaque secteur, par exemple le bureau régional de Calgary pour le secteur pétrolier et gazier).	Nombre de pratiques structurées établies à l'administration centrale et de pratiques virtuelles partagées avec d'importantes associations nationales d'entreprises. Objectif : quatre pratiques structurées et deux pratiques virtuelles.	**Entièrement atteinte** : quatre pratiques structurées et deux pratiques virtuelles ont été établies; à cela s'ajoutent l'engagement sur les pistes au regard des pratiques internationales et la mise sur pied de conseils consultatifs.
	Nombre de stratégies mondiales visant le commerce d'intégration. Objectif : six stratégies sectorielles et sous-sectorielles élaborées en collaboration avec des partenaires du secteur privé.	**Entièrement atteinte :** des stratégies mondiales visant le commerce d'intégration ont été élaborées pour sept secteurs prioritaires en collaboration avec des conseils consultatifs du secteur privé.
Offrir une activité commerciale ciblée en Amérique du Nord grâce au Programme de la plateforme nord-américaine et à Exportations É.-U.	Nombre de clients, de demandes de service, de pistes, d'événements et de visites de nature commerciale.	**Passablement atteinte :** le SDC a fourni 6 858 services à des clients canadiens (une augmentation de 24 p. 100) et mis au point et animé une série de 15 webinaires sur l'exportation aux États-Unis, décrivant à la clientèle canadienne les modalités à cet égard et soulignant les débouchés dans certains secteurs prioritaires.

Consolider les modèles d'acquisition de la clientèle utilisés par le Service des délégués commerciaux afin d'établir un nouveau modèle qui tienne compte davantage des éléments du contexte commercial mondial, débouchant sur l'élaboration et la modernisation d'outils et de stratégies.	Changement dans le niveau de connaissances et d'habiletés nécessaires à la prestation de services à valeur ajoutée grâce à l'élaboration d'un programme de formation sur l'acquisition de clients.	**Entièrement atteinte** : des cours en ligne et en classe ont été élaborés et une formation pilote a été donnée au bureau régional de Toronto. Au nombre des 13 252 clients qui ont reçu des services du SDC, 3 770 étaient nouveaux.
	Implantation d'une nouvelle fonctionnalité dans la gestion électronique des relations avec la clientèle (TRIO) afin de mieux suivre tous les aspects du Modèle axé sur le commerce d'intégration.	**Entièrement atteinte :** le SDC est maintenant capable d'assurer le suivi de tous les services donnés aux clients dans tous les secteurs d'activités, ce qui permet d'obtenir une ventilation par genre de service (tels que commerce, innovation, investissement, investissement direct canadien à l'étranger, investissement étranger direct et chaînes de valeur mondiales).
	Mise en œuvre d'indicateurs de rendement et communication du Modèle axé sur le commerce d'intégration au personnel partout dans le monde.	**Entièrement atteinte :** des indicateurs de rendement ont été ajoutés aux ententes de gestion du rendement et une série de webinaires a été donnée afin de faire connaître au personnel dans les bureaux au Canada et à l'étranger le Modèle axé sur le commerce d'intégration du Ministère; 634 employés ont participé à ces webinaires.

Leçons apprises : le SDC a commencé à aborder les problèmes touchant la prestation de services et relevés lors du vaste sondage mené auprès de la clientèle en 2009; il s'est donné comme objectif de rehausser le taux global de satisfaction de 5 p. 100 au cours des deux prochains exercices. Les commentaires formulés par la clientèle ont servi à élaborer une initiative visant l'amélioration du service, qui comporte des mises à jour au programme de formation, une meilleure collaboration grâce aux technologies des communications utilisant les réseaux, et des améliorations aux outils et aux systèmes mis à la disposition de tout le personnel du secteur commercial.

Afin d'assurer avec plus de précision le suivi de la satisfaction de la clientèle, le SDC a mis au point un sondage permanent, dans le cadre duquel les clients sont invités à transmettre leurs commentaires dans les 60 jours qui suivent l'obtention d'un service.

Le Modèle axé sur le commerce d'intégration (MCI), mis en œuvre dans le cadre du processus de transformation du Ministère, a guidé le MAECI dans l'harmonisation de sa culture organisationnelle avec les besoins des entreprises canadiennes présentes à l'étranger dans le contexte d'une économie mondiale de plus en plus concurrentielle et intégrée. Le Modèle a pour objectif de mettre à profit la valeur combinée du vaste réseau du SDC au bénéfice des clients. Les exemples de réussites et les commentaires positifs des clients, dont fait état le sondage auprès de la clientèle, laissent voir que le MCI atteint cet objectif, même si des améliorations sont actuellement apportées pour que les principes du MCI se fassent sentir dans l'ensemble de l'organisation.

On a élaboré les pratiques structurées pour quatre secteurs prioritaires (aérospatiale, technologies propres, technologies de l'information et des communications et infrastructure) en tablant sur le succès du projet pilote dans le cadre duquel la pratique structurée pour les sciences de la vie a été élaborée. Deux nouvelles pratiques virtuelles (construction automobile de pointe et industrie vinicole) ont été élaborées en misant sur l'expérience acquise dans le cadre du détachement (colocalisation) d'un délégué commercial auprès de l'Association canadienne du capital de risque; par la suite, des stratégies sectorielles correspondantes ont été élaborées. Par ailleurs, le MAECI a mis à contribution des pistes de l'industrie sur les pratiques mondiales afin d'offrir des conseils sur les pratiques sectorielles et de fournir des connaissances approfondies sur les secteurs et ainsi, renforcer sa capacité à élaborer, évaluer et mettre en œuvre des stratégies d'intégration mondiales. Des conseils consultatifs chargés des quatre pratiques structurées visant les secteurs prioritaires et des deux pratiques virtuelles ont été mis sur pied : composés d'intervenants des secteurs public et privé, ils formulent, de façon continue, des conseils stratégiques et confirment les résultats des pratiques.

À la suite des activités dans le cadre des Jeux d'hiver de 2010, le Ministère a conclu que les campagnes visant à attirer l'investissement étranger direct réalisées lors d'importants événements internationaux sont efficaces et que le fait d'approcher directement les investisseurs est une bonne pratique pour susciter l'intérêt quant à l'investissement au Canada. À ce sujet, le ministre du Commerce international a déclaré aux médias que les possibilités que présentent les Jeux olympiques ont été sous-estimées et que la campagne de promotion aurait pu être encore plus importante.

2.2.2 Activité de programme n° 4 : Affaires consulaires

Description : cette activité de programme vise à gérer et à fournir des services et des avis consulaires aux Canadiens. Ce travail est effectué par des agents et des représentants consulaires au Canada et dans les missions à l'étranger, et par le biais du site Web Voyage.gc.ca[26]. Les principaux groupes visés sont les Canadiens qui vivent à l'extérieur du pays et les Canadiens qui comptent voyager ou vivre à l'étranger.

Le terme « consulaire » s'applique aux services qu'un pays fournit à ses ressortissants à l'étranger. Ces services sont clairement prévus par la Convention de Vienne sur les relations consulaires de 1963 dont le Canada est signataire.

Les Canadiens à l'étranger peuvent obtenir une assistance consulaire dans plus de 260 points de service consulaire dans 150 pays, 24 heures sur 24, 7 jours sur 7. Plus de 500 membres du personnel consulaire des missions à l'étranger et de l'administration centrale du MAECI aident les Canadiens qui résident au Canada à se préparer à voyager dans d'autres pays et fournissent une assistance aux Canadiens qui résident à l'étranger. Pour assurer les services consulaires, le MAECI reçoit le soutien de Passeport Canada et de plusieurs partenaires fédéraux, notamment Citoyenneté et Immigration Canada, l'Agence des services frontaliers du Canada, le ministère de la Défense nationale et l'Agence de la santé publique du Canada.

Avantages pour les Canadiens : cette activité de programme profite aux Canadiens en assurant une gestion rapide et efficace des interventions du gouvernement du Canada en réponse à des urgences internationales ayant des répercussions sur les Canadiens et leurs intérêts, en offrant rapidement des renseignements pratiques sur les voyages à l'étranger, et en fournissant une aide et des services consulaires dans les situations de détresse à l'étranger.

Activité de programme n° 4 : Affaires consulaires					
Ressources financières 2009-2010 (en millions de dollars)			**Ressources humaines 2009-2010 (ETP)**		
Dépenses prévues	**Total des autorisations**	**Dépenses réelles**	**Ressources prévues**	**Ressources réelles**	**Écart**
54,5	**61,5**	**55,4**	**536**	**508**	**(28)**
Résultats attendus		**Indicateurs et objectifs en matière de rendement**		**État et sommaire du rendement**	
Les Canadiens sont mieux informés et bien préparés afin de voyager de façon sûre et responsable.		À la suite d'un changement dans la politique du gouvernement au regard de la recherche sur l'opinion publique, l'indicateur retenu antérieurement (c'est-à-dire le pourcentage de voyageurs interrogés qui citent [sans qu'on leur mentionne le choix] les outils de communication consulaires comme source d'information sur la sécurité concernant les nouvelles destinations) n'a pu être utilisé. Objectif : 17 p. 100.		**Entièrement atteinte :** ce résultat de rendement se fonde sur une évaluation du travail associé aux points saillants de la planification mentionnés ci-après.	
Les Canadiens reçoivent une aide satisfaisante à l'étranger.		Pourcentage de clients se déclarant satisfaits des services consulaires reçus à l'étranger. Objectif : 65 p. 100.		**Dépassée :** parmi les clients ayant volontairement commenté les services courants tels que la délivrance d'un nouveau passeport, 92 p. 100 ont déclaré qu'ils étaient satisfaits ou très satisfaits.	
		À la suite d'un changement dans la politique du gouvernement au regard de la recherche sur l'opinion publique, l'indicateur retenu antérieurement (c'est-à-dire le pourcentage de voyageurs sondés et ayant indiqué qu'ils communiqueraient avec une mission s'ils se retrouvaient en difficulté dans un autre pays) n'a pu être utilisé. Objectif : 75 p. 100.		En 2009-2010, le MAECI a traité plus de 6 400 dossiers liés à des Canadiens dans des situations de détresse alors qu'ils se trouvaient à l'extérieur du pays. De plus, quelque 8 000 autres Canadiens ont obtenu de l'aide lors d'une situation d'urgence ou de crise à l'étranger (p. ex. les tremblements de terre à Haïti et au Chili).	

Analyse du rendement : en ce qui a trait à l'obtention du premier résultat attendu (« Les Canadiens sont mieux informés et bien préparés afin de voyager de façon sûre et responsable »), le personnel des services consulaires et celui des communications du MAECI ont collaboré à la production de conseils et d'avertissements aux voyageurs canadiens, y compris un résumé en ligne des incidents consulaires en 2008[27] pour améliorer la sensibilisation générale aux services consulaires. Tout au long de 2009-2010, le MAECI a diffusé dans le Web des renseignements sur les situations d'urgence à l'étranger et, le cas échéant des mises à jour quotidiennes, afin de mettre en relief les

[26] www.voyage.gc.ca/index-fra.asp
[27] www.voyage.gc.ca/statistics_statistiques/report-08-rapport-fra.asp

renseignements et les avis consulaires. Pour sensibiliser le public aux services consulaires en général, le personnel qui y travaille a participé à un plus grand nombre de foires commerciales et de salons touristiques (26 en 2009-2010, comparativement à 21 en 2008-2009) au Canada, aux États-Unis et au Royaume-Uni, ainsi qu'à des réunions spectaculaires de l'Association canadienne des « Snowbirds », au Congrès canadien sur l'éducation internationale et à l'assemblée générale annuelle de la Travel Health Insurance Association of Canada. Grâce à ces efforts, les activités de sensibilisation aux services consulaires destinées à divers groupes cibles ont augmenté d'environ 75 p. 100 comparativement à l'année précédente.

En ce qui a trait au deuxième résultat attendu (« Les Canadiens reçoivent une aide satisfaisante à l'étranger »), le MAECI a tenu tous ses engagements pour 2009-2010. Il a réorganisé les activités consulaires afin de mieux tenir compte de l'évolution des besoins en gestion des situations d'urgence, établi une fonction dynamique en matière de planification des mesures d'urgence, instauré le premier de trois bureaux de soutien régionaux pour les affaires consulaires et les situations d'urgence dont les employés sont des agents-gestionnaires consulaires (AGC) chevronnés, conçu un programme de formation pour tous les employés participant à la gestion des situations d'urgence, soutenu le renouvellement de la filière des AGC et renforcé la formation du personnel consulaire quant au traitement des questions consulaires et événements complexes survenant à l'étranger. Ces résultats ont permis au Ministère d'intervenir bien plus rapidement et efficacement au cours de l'année écoulée dans des situations d'urgence internationales de grande envergure, comme les séismes à Haïti et au Chili.

Faits saillants du rendement

Extraits du RPP de 2009-2010	Indicateurs et objectifs en matière de rendement	État et sommaire du rendement
Créer la Direction générale de la gestion des mesures d'urgence afin de fournir une plateforme de services communs au sein du MAECI et en collaboration avec les ministères partenaires, en vue de coordonner l'intervention du Canada dans les situations d'urgence à l'étranger qui touchent les citoyens canadiens et les intérêts nationaux du Canada.	La Direction générale de la gestion des mesures d'urgence est pleinement fonctionnelle et prête à intervenir dans les situations d'urgence ou de crise. Objectif : réponse à toutes les situations d'urgence ou de crise. Achèvement de la conception et de l'établissement de plans pour le nouveau Centre de surveillance et d'intervention d'urgence. Objectif : première étape de la mise sur pied du centre terminée (c'est-à-dire approbation reçue pour amorcer la mise en œuvre du centre).	**Entièrement atteinte :** la Direction générale de la gestion des mesures d'urgence est pleinement fonctionnelle et dotée de deux fonctions principales : intervention et préparation. En 2009-2010, le MAECI a traité plus de 149 500 appels, dont plus de 49 500 liés au tremblement de terre à Haïti, au Centre des opérations d'urgence de l'administration centrale (comparativement à environ 114 000 appels l'année précédente)[28]. Le MAECI a coordonné également l'intervention consulaire en réponse à 19 situations d'urgence internationales, notamment lors des tremblements de terre à Haïti et au Chili, et des coulées de boue au Pérou; il a fourni une aide à environ 8 000 Canadiens en situation d'urgence ou de crise à l'étranger. En décembre 2009, le MAECI a reçu du Conseil du Trésor l'approbation préliminaire du projet concernant un nouveau Centre de surveillance et d'intervention d'urgence à son administration centrale. La conception du nouveau centre a été achevée.
Instaurer des bureaux de soutien régionaux pour les affaires consulaires et les situations d'urgence, dont les employés seraient des AGC chevronnés, afin de renforcer la capacité régionale à planifier et à intervenir efficacement dans les situations d'urgence.	Premier bureau de ce type ouvert. Objectif : un bureau.	**Entièrement atteinte :** le premier des trois bureaux de ce genre prévus a ouvert à Ankara, en septembre 2009, à titre de projet pilote. Pleinement fonctionnel, ce bureau a contribué grandement à améliorer la coordination régionale de la planification des mesures d'urgence des missions canadiennes au Moyen-Orient et à soutenir la planification des mesures d'urgence des missions lors d'événements de grande envergure en Afrique. Se fondant sur les résultats du projet pilote d'Ankara, on travaille actuellement à l'ouverture d'un deuxième bureau de ce type au Panama, en septembre 2010.
Mettre au point une fonction dynamique de planification des mesures d'urgence qui regroupe tous les types de risques (sécurité, affaires	Nouveaux outils de planification des mesures d'urgence élaborés. Objectif : nouveaux outils en cours d'élaboration – taux d'achèvement de	**Entièrement atteinte :** le nouveau portail de gestion des mesures d'urgence a été conçu pour fournir rapidement des renseignements exacts sur les situations qui voient le jour. Il sera implanté en 2010-2011.

[28] Le *Rapport ministériel sur le rendement* de 2008-2009 du Ministère avait indiqué un total différent pour le nombre d'appels reçus au cours de cette année par le Centre des opérations d'urgence. Un examen ultérieur a permis de constater qu'il s'agissait d'une erreur. Le chiffre indiqué ici est exact.

consulaires, pandémies, catastrophes naturelles, etc.) au sein d'une seule et même approche simplifiée pour l'administration centrale et les missions.	50 p. 100.	
Concevoir un programme de formation pour tous les employés participant à la gestion des situations d'urgence, notamment le personnel consulaire et d'autres employés des missions.	Employés participant à la gestion des situations d'urgence formés. Objectif : 75 p. 100 du personnel consulaire chargé de la gestion des situations d'urgence formé.	**Entièrement atteinte :** se fondant sur une analyse des besoins de formation, le MAECI a amorcé la conception d'une formation essentielle sur la gestion des incidents et la planification des mesures d'urgence et de la continuité des activités. Environ 91 p. 100 du personnel affecté à la gestion des mesures d'urgence a suivi la formation en 2009-2010. De même, à la suite du séisme à Haïti, une formation a été dispensée à quelque 280 employés du MAECI qui se sont portés volontaires pour travailler au Centre des opérations d'urgence.
Accroître la sensibilisation du public par l'intermédiaire de tous les médias afin d'aider les Canadiens à se préparer à voyager à l'étranger de façon sûre et sans risque pour leur santé.	Nombre de personnes touchées dans les foires commerciales et les salons touristiques. Objectif : nombre plus important de personnes touchées.	**Entièrement atteinte :** le MAECI a participé à des initiatives de sensibilisation, notamment à 26 foires commerciales et salons touristiques au Canada et à l'étranger, ce qui lui a permis de toucher plus de 220 000 visiteurs (comparativement aux 125 000 visiteurs des 21 salons de l'année précédente). Grâce au travail du personnel des communications consulaires du MAECI auprès des clients des secteurs public et privé, de plus en plus d'associations et d'organisations intègrent les messages principaux du MAECI sur la sécurité en voyage à leurs propres messages destinés au public. Le MAECI a distribué plus de 4,2 millions de publications sur la sécurité en voyage, soit 2 p. 100 de plus que l'année précédente. Cette augmentation s'explique en partie par la popularité croissante des fiches d'information du MAECI sur la sécurité en voyage, telles que *Consignes sur la drogue et les médicaments en voyage*[29] et *Un bon départ – Un guide santé à l'intention des voyageurs canadiens*[30]. Le nombre d'abonnés au service quotidien Dernières nouvelles[31] a augmenté de 49 p. 100 par rapport à l'an dernier : ils sont aujourd'hui 29 700.
Mettre au point une « voie à suivre » claire pour les problèmes de passeport et de citoyenneté provenant des missions à l'étranger. (Le personnel consulaire des missions est souvent confronté à des problèmes complexes lorsqu'il traite les demandes de passeport ou de citoyenneté. Une voie à suivre claire fournirait un cadre simple au moyen duquel le personnel consulaire pourrait consulter Passeport Canada et Citoyenneté et Immigration Canada au sujet des problèmes complexes et	Questions complexes de passeport et de citoyenneté traitées plus efficacement. Objectif : cadre ou protocole d'entente établi avec les partenaires fédéraux.	**Entièrement atteinte :** services de passeport – en décembre 2009, un protocole d'entente a été établi pour la première fois entre le MAECI et Passeport Canada afin de fournir des principes directeurs et un cadre de gouvernance pour la prestation de services de passeport à l'étranger. Cette année, on a accordé la priorité à Passeport Canada en raison du volume élevé de services de passeport (plus de 157 000 demandes de service) fournis dans les missions à l'étranger. Des discussions avec Citoyenneté et Immigration Canada sur les questions touchant la citoyenneté sont en cours.

[29] www.voyage.gc.ca/publications/drug-fact_consignes-drogue-fra.asp
[30] www.voyage.gc.ca/publications/well-way_bon-depart-fra.asp
[31] www.voyage.gc.ca/countries_pays/subscribe-reports_rapports-abonner-fra.asp

obtenir rapidement des conseils de façon à les résoudre promptement, ce qui permettrait une utilisation plus efficace des ressources consulaires limitées.)		
Mettre en œuvre des projets visant à soutenir le renouvellement de la filière des AGC du service extérieur de façon à ce que le Ministère dispose d'un nombre suffisant d'AGC bien formés pour effectuer le travail consulaire à l'administration centrale et dans les missions à l'étranger.	Des projets sont élaborés en vue d'améliorer le recrutement d'AGC et leur rétention. Objectif : mise en œuvre de projets touchant la classification et la formation.	**Entièrement atteinte :** des plans visant le soutien au renouvellement de la filière des AGC ont été mis en œuvre; un modèle destiné à assurer la classification adéquate des postes a été actualisé. Conséquemment, 8 p. 100 des postes d'AGC (15 postes) ont été reclassifiés. De plus, on a terminé la deuxième étape d'un exercice de réaffectation distinct visant à classer le groupe des AGC de manière plus appropriée. D'autre part, le MAECI a fourni sur place du mentorat à 24 gestionnaires de programmes et de la formation à tous les nouveaux AGC (plus de 40).
Améliorer la capacité de traiter les questions consulaires complexes, en déterminant et en analysant les tendances et les nouveaux enjeux de même qu'en mettant au point des outils pour contribuer à la prestation de services consulaires à l'administration centrale et dans les missions à l'étranger.	Soutien fourni aux agents consulaires de première ligne pour le traitement des cas consulaires complexes. Objectif : soutien assuré au besoin sur les dossiers consulaires complexes.	**Entièrement atteinte :** les agents consulaires de première ligne ont pu demander un appui à d'autres employés consulaires pour préparer des produits d'information et de communication et pour faire de la recherche et procéder à des analyses dans le cas de dossiers consulaires complexes. Après le tremblement de terre à Haïti, un soutien supplémentaire en gestion de cas a été fourni : une unité d'intervention spécialisée a été créée, laquelle a traité 238 cas d'adoption (enfants haïtiens) et des cas individuels touchant des enfants canadiens à Haïti.
Renforcer la capacité du Ministère à résoudre les dossiers consulaires mettant en présence des victimes qui sont des enfants canadiens, comme l'enlèvement d'enfants au Canada, les différends relatifs à la garde des enfants, les cas d'assistance sociale à l'étranger, les mariages forcés, etc. (De nouveaux efforts viseront à ce qu'un plus grand nombre de pays signent la Convention de La Haye sur les aspects civils de l'enlèvement international d'enfants, à fournir une aide aux pays signataires aux prises avec des difficultés de mise en œuvre, et à persuader les pays qui ne sont pas prêts à adhérer à la Convention de La Haye par le biais d'un groupe de travail présidé par le Canada et le Pakistan.)	Formation dispensée aux agents spécialisés dans la gestion des cas concernant des enfants. Objectif : 75 p. 100 des agents de gestion des cas formés à gérer les questions touchant les enfants. Participation des pays non signataires à la Convention de La Haye. Objectif : conception de nouveaux mécanismes de résolution des cas d'enlèvement d'enfants à l'étranger.	**Entièrement atteinte :** tout le personnel traitant exclusivement des cas d'enfants a reçu une formation spécialisée dans la gestion de ces situations souvent très délicates. Convention de La Haye : à sa réunion de 2009, le Conseil sur les affaires générales et la politique de la Conférence de La Haye sur le droit international privé a autorisé l'établissement d'un groupe de travail chargé de promouvoir la création de structures de médiation destinées à contribuer à la résolution des différends familiaux, lorsque les parties ne sont pas dans le même pays, concernant les droits de garde et de visite des enfants. La recommandation sur la création d'un groupe de travail était tirée d'une proposition du Canada, qui a été approuvée à la Troisième conférence judiciaire de Malte sur les questions transfrontières de droit de la famille, en mars 2009. Les principes provisoires ont été élaborés par le groupe de travail sur l'utilisation de la médiation comme outil de résolution des cas d'enlèvement d'enfants à l'étranger par un parent.

Leçons apprises: les efforts déployés pour améliorer le site Web des services consulaires se poursuivront l'an prochain, en partie d'après une analyse de la manière dont les visiteurs l'utilisent. Par exemple, le contenu et la présentation des Conseils aux voyageurs par pays seront revus. En ce qui concerne la gestion des situations d'urgence, le projet pilote de bureau régional de soutien d'Ankara a démontré qu'en plus d'être très efficace pour fournir une capacité de pointe dans les situations d'urgence, ces bureaux peuvent apporter un soutien à la préparation générale en examinant les plans d'urgence et en les mettant à l'essai face à des contextes régionaux plus larges.

2.2.3 Activité de programme n° 5 : Passeport Canada

Description : cette activité de programme vise à délivrer, à révoquer, à retenir et à récupérer des passeports, et à fournir des instructions quant à leur utilisation. Elle permet de délivrer des documents de voyage canadiens sûrs grâce à l'authentification de l'identité et à la détermination de l'admissibilité des requérants; elle facilite les déplacements des Canadiens à l'étranger et contribue à la sécurité internationale et intérieure. Le document de voyage le plus courant délivré par Passeport Canada (98 p. 100) est le passeport bleu de 24 pages. Le principal groupe visé est celui des citoyens canadiens voyageant à l'étranger. Ces dernières années, la demande pour obtenir un passeport a augmenté de manière continue; aussi, aujourd'hui, plus de 60 p. 100 des Canadiens sont titulaires d'un passeport.

Chaque année, Passeport Canada se sert d'un modèle prévisionnel pour estimer le nombre de demandes de passeport qu'il devrait avoir à traiter (ce chiffre peut varier énormément d'un mois à l'autre), afin d'établir les budgets des exercices à venir et de prévoir les besoins de production. Pour assurer des services fiables, homogènes et accessibles aux Canadiens partout, l'organisme suit des normes de service quantifiables.

Passeport Canada finance ses activités grâce aux frais facturés à ses clients. Il fonctionne avec un fonds renouvelable, ce qui lui permet d'accumuler un excédent annuel (ou un déficit) pouvant aller jusqu'à 4 millions de dollars. De plus, il peut reporter des recettes excédentaires d'une année sur l'autre pour compenser tout manque à gagner éventuel.

Avantages pour les Canadiens : les Canadiens comptent sur Passeport Canada pour leur fournir des services de passeport novateurs, fiables, rapides, homogènes, efficients et accessibles; une plus grande facilité à entrer dans d'autres pays avec des documents de voyage autorisés; et une plus faible incidence de l'utilisation frauduleuse des documents de voyage canadiens et des cas de documents de voyage canadiens valides détenus par des personnes qui n'y sont pas admissibles. Par ailleurs, les Canadiens profitent d'un accès s'articulant autour de divers modes de prestation des services de passeport. Au Canada, cet accès est offert au siège de l'organisme, dans les bureaux régionaux, par les agents réceptionnaires[32] ou par envoi postal; à l'extérieur du pays, les missions du Canada offrent cet accès.

Activité de programme n° 5 : Passeport Canada					
Ressources financières 2009-2010 (en millions de dollars)			**Ressources humaines 2009-2010 (ETP)**		
Dépenses prévues	**Total des autorisations**	**Dépenses réelles**	**Ressources prévues**	**Ressources réelles**	**Écart**
34,1	62,3	14,2	2 790	2 631	(159)
Résultats attendus		**Indicateurs et objectifs en matière de rendement**		**État et sommaire du rendement**	
Les Canadiens reçoivent des services de passeport novateurs, fiables, homogènes et accessibles.		À la suite d'un changement dans la politique du gouvernement au regard de la recherche sur l'opinion publique, l'indicateur retenu antérieurement (c'est-à-dire le pourcentage de clients indiquant leur satisfaction à l'égard des services de passeport reçus) n'a pu être utilisé. Objectif : 90 p. 100.		**Entièrement atteinte :** le rendement concernant le délai de traitement est lié très étroitement à la satisfaction des clients. Passeport Canada a délivré 99 p. 100 des documents de voyage selon les normes de service. En mars 2009, le vérificateur général du Canada a exprimé sa satisfaction relativement aux progrès réalisés par Passeport Canada à la suite des recommandations formulées lors des vérifications de 2005 et de 2007.	
		Pourcentage de Canadiens vivant au Canada ayant accès à un point de service dans un rayon de 100 km. Objectif : 95 p. 100.		**Entièrement atteinte :** Passeport Canada dispose de plusieurs voies pour offrir ses services (siège de Passeport Canada, 34 bureaux régionaux et 197 agents réceptionnaires un peu partout au Canada; envoi postal; missions canadiennes à l'étranger).	

Analyse du rendement : en 2009-2010, Passeport Canada a traité 4,9 millions de demandes de passeport, ce qui représente une augmentation de 10,28 p. 100 par rapport à l'année précédente. Au total, 99 p. 100 des passeports ont été produits selon les normes établies pour le délai de traitement.

En 2009-2010, Passeport Canada a eu un déficit de fonctionnement de 15,2 millions de dollars, chiffre nettement plus faible qu'en 2008-2009 alors que ce déficit était de 40,5 millions de dollars. La réduction s'explique par une augmentation de 28 millions de dollars des recettes tirées des frais de service facturés à ses clients liée à une

[32] Les agents réceptionnaires reçoivent des demandes de passeport et les vérifient pour s'assurer que les documents sont en règle et ils les transmettent pour traitement à Passeport Canada.

demande de passeport supérieure résultant de la deuxième étape de la mise en œuvre de l'Initiative relative aux voyages dans l'hémisphère occidental (IVHO), soit l'obligation de présenter un passeport pour entrer aux États-Unis à tous les postes frontaliers terrestres à compter du 1er juin 2009. Malgré un fort accroissement de la demande, Passeport Canada a amélioré les niveaux de service tout en maintenant l'augmentation de ses dépenses à seulement 1,7 million de dollars de plus que l'année antérieure. Ce résultat a été possible en partie grâce aux économies de coûts réalisées et à des recettes supplémentaires d'environ 43,1 millions de dollars qui ont été obtenues par une gestion fondée sur l'activité, l'établissement d'une solution globale de courrier pour tous les passeports envoyés par la poste et l'élaboration d'une nouvelle stratégie d'établissement des prix pour les passeports diplomatiques et spéciaux.

Pour améliorer les normes de service dans la foulée de la deuxième étape de la mise en œuvre de l'IVHO, Passeport Canada a réaffecté des ressources et élaboré un plan d'urgence dans le but d'accroître sa capacité de service et d'assurer une meilleure réponse en période de pointe. De plus, l'organisme a simplifié le processus de renouvellement des passeports, accru sa capacité d'impression de passeports, augmenté le nombre de points de service et mis en place une surveillance et un suivi continus afin de prévoir les fluctuations de la demande. Tous les efforts déployés pour augmenter la capacité ont été reconnus par le Bureau du vérificateur général au moment de la vérification de l'état de préparation de Passeport Canada à la deuxième étape de la mise en œuvre de l'IVHO.

Passeport Canada a reçu la médaille d'or aux prix de l'Institut d'administration publique du Canada/Deloitte de leadership dans le secteur public pour 2009. Ce prix « vise à reconnaître les organismes qui ont fait preuve de leadership exceptionnel en prenant des mesures audacieuses pour améliorer le Canada, par l'avancement de la gestion et des politiques publiques ».

En 2006, l'Organisation de l'aviation civile internationale a publié de nouvelles spécifications visant les passeports, selon lesquelles on y intégrera une puce électronique encodée avec les mêmes renseignements que ceux qui figurent à la page 2 du passeport actuel (nom de famille, prénom, date de naissance, lieu de naissance et sexe), auxquels s'ajoute une photo numérique du visage du détenteur. Plus de 80 pays, y compris tous les autres pays du G-8, délivrent déjà ces passeports biométriques ou électroniques, ce qui améliore la sécurité et l'intégrité des documents de voyage. Jusqu'à présent, Passeport Canada a délivré 26 924 passeports électroniques diplomatiques et spéciaux (18 818 en 2009-2010). L'année 2012 marquera l'entrée en vigueur universelle du passeport électronique de dix ans. Dans un monde où la technologie de contrôle à la frontière évolue rapidement, et compte tenu de l'importance du commerce et des voyages pour l'économie canadienne, la production d'un passeport électronique canadien est indispensable. L'instauration du passeport électronique améliorera la sécurité et aidera à assurer l'accès sans visa à d'autres pays pour les voyageurs canadiens.

Faits saillants du rendement

Extraits du RPP de 2009-2010	Indicateurs et objectifs en matière de rendement	État et sommaire du rendement
Passeport Canada planifie un fonctionnement souple afin de répondre à la demande de service extraordinaire prévue à la suite de la deuxième étape de la mise en œuvre de l'Initiative relative aux voyages dans l'hémisphère occidental. Les plans comprennent de transférer les demandes d'un bureau à l'autre afin de faciliter la gestion de la charge de travail à l'échelle de l'ensemble des activités de l'organisme; de transférer les demandes de renseignements par téléphone d'un centre d'appel à un autre; de prolonger les heures d'ouverture, au besoin, en ajoutant des quarts de soir et de fin de semaine; et d'élaborer des options de dotation souples.	Pourcentage de demandes remplies traitées selon les normes de service annoncées.	**Dépassée :** au total, 99 p. 100 des demandes ont été traitées dans les délais prévus dans les normes.
Compte tenu du travail de préparation réalisé lors de la première étape de la mise en œuvre de l'IVHO, l'effectif de Passeport Canada s'est accru considérablement. Or, l'accroissement des dépenses salariales nuit à la marge de manœuvre financière de Passeport Canada et d'autres initiatives prévues pourraient devoir être reportées à des années ultérieures. Par ailleurs, la structure de frais pourrait ne pas permettre de soutenir une augmentation des frais fixes liée aux investissements importants dans les technologies et l'infrastructure. De même, il faut tenir compte de l'incertitude entourant les volumes projetés et des effets de cette incertitude sur les recettes,	Processus de surveillance, de prévision et de consultation en place.	**Entièrement atteinte :** l'organisme a achevé un plan d'investissement quinquennal et le travail préparatoire requis en vertu de la *Loi sur les frais d'utilisation* pour amorcer des consultations publiques sur les frais d'utilisation, en prévision du lancement du passeport électronique.

source du financement de l'organisme.		
Mise en œuvre du projet pilote de passeport électronique dans le but d'améliorer le service aux Canadiens, de réduire et d'empêcher la fraude (l'entrée en vigueur universelle du passeport électronique doit débuter en 2012).	Nombre de passeports électroniques diplomatiques et spéciaux délivrés[33].	**Entièrement atteinte :** depuis janvier 2009, l'organisme a délivré 26 924 passeports électroniques diplomatiques et spéciaux (18 818 en 2009-2010). L'entrée en vigueur universelle du passeport électronique en 2012 a été appuyée dans le *Budget* de 2010.

Leçons apprises : l'incidence de facteurs externes qu'il ne maîtrise pas peut influer grandement sur le fonctionnement de Passeport Canada. De ce fait, la souplesse fonctionnelle et la capacité à réaffecter rapidement des ressources pour tenir compte d'une augmentation soudaine des volumes de travail sont fondamentales, comme on a pu l'observer dans la réponse de l'organisme à la deuxième étape de la mise en œuvre de l'Initiative relative aux voyages dans l'hémisphère occidental. Passeport Canada a apporté diverses améliorations à ses plans d'urgence à la suite des recommandations d'un rapport d'étape préparé en 2009 par le Bureau du vérificateur général. En outre, des méthodes de prévision plus fiables et une surveillance plus rigoureuse des mesures de rendement, telles que les délais de traitement, de l'inventaire des demandes et de la demande réelle, ont amélioré nettement la planification et la prise de décisions.

2.3 Résultat stratégique n° 3 : La plateforme internationale du Canada

Description : au nom du gouvernement du Canada, le MAECI entretient un réseau de missions offrant une infrastructure et des services qui permettent la réalisation des activités internationales du gouvernement et de ses partenaires dans les missions à l'étranger. Deux activités de programme appuient ce résultat stratégique : La plateforme internationale du Canada : Soutien de l'administration centrale et La plateforme internationale du Canada : Soutien des missions à l'étranger.

2.3.1 Activité de programme n° 6 : La plateforme internationale du Canada : Soutien de l'administration centrale

Description : cette activité de programme consiste à gérer et à fournir l'infrastructure et des services connexes à l'administration centrale du Ministère afin de permettre la réalisation des activités internationales de l'ensemble du gouvernement du Canada et de ses partenaires dans les missions du Canada à l'étranger. Ce travail est réalisé en coordination avec 30 partenaires[34]. Le principal groupe visé est le réseau des missions à l'étranger et les partenaires dans les missions à l'étranger.

Avantages pour les Canadiens : cette activité de programme profite aux Canadiens car elle fournit la plateforme internationale dont ont besoin le gouvernement du Canada et ses partenaires dans les missions à l'étranger. Plus précisément, cette activité de programme consiste à :

- élaborer et mettre en œuvre des outils de gestion comme les analyses de rentabilisation, l'établissement des coûts, la planification et les prévisions;
- veiller à ce que l'affectation des ressources humaines et financières du MAECI dans les missions coïncide avec les priorités du Ministère et du gouvernement;
- continuer à améliorer la sécurité dans les missions du Canada à l'étranger afin de protéger le personnel et les biens du gouvernement;
- voir à ce que les services communs soient fournis dans les missions de la manière la plus économique et la plus efficace possible, selon des normes de service et des attentes claires.

[33] Des passeports diplomatiques et spéciaux sont délivrés aux diplomates canadiens, aux messagers diplomatiques, aux parlementaires, aux ministres provinciaux et au personnel non diplomatique du gouvernement du Canada qui voyagent en mission officielle ou pour une affectation à l'étranger (p. ex. les membres des Forces canadiennes).
[34] En 2009-2010, les 30 partenaires étaient les suivants : 22 ministères et organismes fédéraux, deux sociétés d'État, quatre gouvernements provinciaux et deux autres gouvernements.

Activité de programme n° 6 : La plateforme internationale du Canada : Soutien de l'administration centrale					
Ressources financières 2009-2010 (en millions de dollars)			Ressources humaines 2009-2010 (ETP)		
Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles	Ressources prévues	Ressources réelles	Écart
349,8	379,5	370,0	775	836	61

Résultat attendu	Indicateurs et objectifs en matière de rendement	État et sommaire du rendement
La représentation du Canada à l'étranger bénéficie de services communs et d'un soutien efficaces et économiques.	Un cadre de tarification des services communs modifié est en place pour assurer que des ressources adéquates soient allouées afin de soutenir la représentation du Canada à l'étranger. Objectif : établissement d'un cadre de tarification modifié.	**Entièrement atteinte :** les frais pour les services communs à l'étranger ont été majorés et appliqués à compter du 1er avril 2009 afin de contribuer au recouvrement des coûts directs et indirects associés à la prestation des services communs. Ils sont appliqués indépendamment du lieu où se trouvent les ressources pour des dépenses telles que la gestion des employés recrutés sur place, la sécurité, le courrier diplomatique, la gestion des Directives sur le service extérieur, les biens immobiliers et autres.
	Un accord-cadre sur les services communs est en place afin d'assurer que des ressources adéquates soient allouées de façon à soutenir la représentation du Canada à l'étranger. Objectif : mise à jour d'un accord-cadre sur les services communs.	**Entièrement atteinte :** le protocole d'entente actualisé sur les activités et le soutien aux missions a été signé par 22 ministères et organismes fédéraux et un cooccupant, en avril 2009. Les autres partenaires à l'étranger disposent de protocoles d'entente individuels relatifs aux activités et au soutien avec les missions où ils se trouvent.
	Mesure dans laquelle le Ministère atteint ses objectifs de réduction budgétaire de l'examen stratégique, du Comité d'examen des dépenses et du *Budget* de 2006. Objectif : l'objectif en cours de réduction du budget du Secteur de la plateforme internationale était de 13,5 millions de dollars.	**Entièrement atteinte :** le Secteur de la plateforme internationale a atteint ses objectifs de réduction budgétaire. Il a contribué à tous les exercices de réduction budgétaire du MAECI, y compris en ce qui a trait aux engagements de l'année et aux engagements continus, et mis en œuvre des initiatives d'économie novatrices. Le Secteur a réussi à transférer des postes et des fonds de l'administration centrale vers les missions à l'étranger dans le cadre de la première étape de l'examen stratégique.

Analyse du rendement : une structure de gouvernance améliorée en rapport avec cette activité de programme (c'est-à-dire le protocole d'entente modifié sur les activités et le soutien aux missions et l'ajustement des frais pour les services communs à l'étranger) ont permis aux partenaires de mieux comprendre le rôle que joue le MAECI dans la prestation de services communs dans les missions à l'étranger. Des normes de service claires ont été établies de même qu'un financement fiable de ces services. Les nouvelles Directives sur le service extérieur ont réduit le travail administratif et contribué à soutenir de manière plus efficiente la croissance de la représentation du gouvernement du Canada à l'étranger. La gestion des employés recrutés sur place a été renforcée grâce à l'examen des conditions de travail locales et à l'établissement d'une nouvelle formule pour les rajustements salariaux annuels. Enfin, des efforts importants ont été déployés pour renforcer la sécurité dans les missions à l'étranger.

Faits saillants du rendement

Extraits du RPP de 2009-2010	Indicateurs et objectifs en matière de rendement	État et sommaire du rendement
Veiller à ce que la représentation à l'étranger tienne compte avec plus d'efficacité et d'efficience des intérêts du Canada et de l'évolution de ses besoins et de ses obligations au niveau international.	Un accord-cadre visant les services communs est en place.	**Entièrement atteinte :** en avril 2009, le protocole d'entente sur les activités et le soutien aux missions a été mis à jour et signé par 22 ministères et organismes fédéraux et un cooccupant. Les autres partenaires, les gouvernements provinciaux et les autres gouvernements disposent de protocoles d'entente individuels sur les activités et le soutien conclus directement avec les missions où ils se trouvent.
	Les objectifs de réduction de l'examen stratégique, du Comité d'examen des dépenses et du *Budget* de 2006 sont atteints.	**Entièrement atteinte :** le Secteur de la plateforme internationale a contribué à tous les exercices de réduction budgétaire du MAECI et mis en œuvre des initiatives d'économie novatrices dans le but de faire contrepoids aux pressions financières qui s'exercent sur le Ministère. Le Secteur a réussi à transférer des postes et des fonds de l'administration centrale vers les missions à l'étranger pour faciliter le respect des engagements de la première étape de l'examen stratégique.
	Participation à la structure de gouvernance du MAECI.	**Entièrement atteinte :** la haute direction du MAECI (le sous-comité des sous-ministres, le Conseil des sous-ministres adjoints, le Conseil des missions, le Comité des activités des missions et le Groupe de travail interministériel sur les services communs) a participé pleinement à la mise en œuvre de la nouvelle structure de gouvernance du Ministère.
	Établissement d'une base de référence relativement aux normes de prestation de services pour tous les services communs.	**Entièrement atteinte :** le MAECI a revu les normes de prestation de services conformément au protocole d'entente modifié. La mise en œuvre est prévue pour 2010-2011.
Accroître le déploiement de personnel dans les missions à l'étranger.	Prestation d'un soutien rapide et efficient afin de contribuer à l'augmentation du nombre de postes du MAECI et des partenaires dans les missions à l'étranger.	**Entièrement atteinte :** le réseau des missions du Canada a augmenté de 15 p. 100 (environ 1 000 postes) au cours des cinq dernières années. En 2009-2010, 229 postes occupés par des employés du MAECI et des partenaires ont été ajoutés dans les missions.
Élaborer et mettre en œuvre de nouvelles Directives sur le service extérieur (DSE).	Nouvelles DSE établies et pleinement mises en œuvre.	**Entièrement atteinte :** de nouvelles DSE sont appliquées depuis le 1er avril 2009. Elles tiennent compte des nouvelles structures familiales et des contextes auxquels sont confrontés les employés en affectation à l'étranger et leur famille. Les mises à jour ont permis une réduction du travail administratif et des exigences en matière de rapports.
	Mesures de contrôle accrues établies pour la gestion des DSE.	**Entièrement atteinte :** une nouvelle procédure permettant d'examiner de manière plus rigoureuse et plus objective les niveaux de difficulté des affectations à l'étranger a été mise en œuvre. Plus de 30 examens des niveaux de difficulté des missions ont été effectués en 2009-2010.
	Pourcentage d'employés canadiens (EC) donnant une réponse favorable par rapport aux services et au soutien relatifs aux DSE (Source : Sondage annuel sur la satisfaction de la clientèle des DSE[35]). Objectif : taux de satisfaction de 75 p. 100.	**Entièrement atteinte :** un sondage effectué auprès de 1 035 EC réinstallés en 2009-2010 a donné un taux de satisfaction de plus de 80 p. 100 pour la rapidité, la clarté, les connaissances et les services fournis par les conseillers aux DSE.

[35] D'après un sondage sur la satisfaction réalisé en 2009-2010 et envoyé à 1 035 employés réinstallés dans une mission à l'étranger ou au retour d'une mission en 2009. Au total, il y a eu 488 répondants, soit un taux de participation de 47 p. 100 : 69 p. 100 étaient du MAECI; 20 p. 100 de Citoyenneté et Immigration Canada; 4 p. 100 de l'ACDI; et 7 p. 100 de tous les autres.

	Nombre de réinstallations efficaces d'EC en provenance des missions, dans les missions et entre les affectations.	**Entièrement atteinte :** au total, 1 035 employés du MAECI et des partenaires ont été réinstallés avec leur famille de manière efficace. En 2008-2009, 1 007 employés avaient été réinstallés.
Élaborer de nouvelles politiques pour les employés recrutés sur place et pour l'emploi des conjoints.	Examen en temps opportun de la rémunération et des avantages sociaux des employés recrutés sur place (ERP).	**Entièrement atteinte :** le MAECI a initié un examen de la rémunération totale afin de revoir, de manière systématique, la rémunération et les avantages sociaux des ERP dans toutes les missions; ce travail devrait être terminé d'ici la fin de l'exercice 2011-2012. En 2009-2010, l'examen prévu des régimes de rémunération dans 64 pays a commencé et 14 d'entre eux ont été terminés. Les examens ont un caractère global et nécessitent environ une année de travail, du début jusqu'à la fin du processus. Lorsque l'examen sera terminé dans toutes les missions, un cycle de révision homogène aux quatre ans sera mis en œuvre afin d'assurer des révisions régulières et opportunes.
	Établissement de nouvelles politiques et lignes directrices destinées à améliorer l'efficience de la gestion des ERP.	**Entièrement atteinte :** le MAECI a approuvé une nouvelle formule de rajustement salarial annuel. Son application a permis d'accroître l'efficience, d'améliorer la gestion financière, la transparence et la cohérence. Le Ministère a approuvé des politiques sur la retraite obligatoire et la rémunération spéciale des ERP qui travaillent dans des pays où sévissent des conflits ouverts. En poursuivant ses efforts pour harmoniser les pratiques en ressources humaines qui visent les ERP avec celles qui visent les EC, le Ministère a normalisé les procédures internes de traitement des griefs des ERP. Des progrès ont été enregistrés en ce qui concerne la création d'un mécanisme mixte EC-ERP de sous-délégation des pouvoirs en matière de ressources humaines aux gestionnaires. On demandera l'approbation finale au début de 2010-2011. Une marche à suivre étape par étape de la classification, une boîte à outils pour la dotation et un guide des relations de travail ont été élaborés pour orienter le personnel et normaliser les processus dans les missions à l'étranger.
	Établissement de nouvelles politiques pour l'emploi des conjoints.	**Entièrement atteinte :** le MAECI a lancé une nouvelle série de politiques visant à faciliter l'emploi des conjoints à l'étranger : la politique sur l'emploi des conjoints, la politique sur le télétravail, la politique sur les régimes de travail flexibles et la politique relative aux processus de nomination non annoncés.
Améliorer le cadre de tarification des services communs, maintenir l'exactitude des coûts financiers, mettre en œuvre un nouveau modèle des services communs et se préparer à une expansion de la représentation du Ministère à l'étranger.	Établissement d'un cadre amélioré de tarification des services communs.	**Entièrement atteinte :** les frais pour les services communs à l'étranger ont été majorés et appliqués à compter du 1er avril 2009 afin de contribuer au recouvrement des coûts directs et indirects associés à la prestation des services communs, indépendamment du lieu où se trouvent les ressources.
	Plus grande exactitude des coûts financiers.	**Entièrement atteinte :** des rapports financiers mensuels, par secteur et par direction générale, ont été établis pour surveiller activement les tendances dans les dépenses, le temps d'absorption et la surprogrammation et pour contrôler les voyages, les heures supplémentaires et les dépenses de représentation.
	Établissement de données de référence pour le Modèle des services communs (MSC).	**Entièrement atteinte :** un système automatisé de tarification a été implanté en février 2010 pour produire de manière plus efficiente et plus rapide les données sur l'établissement des coûts relatifs aux changements de postes dans les missions. Le MSC a été appliqué dans certaines missions d'Amérique latine, d'Asie-Pacifique, d'Afrique et du Moyen-Orient comme exercice d'établissement de données de référence. Aux États-Unis, le MSC a été appliqué régionalement par le centre de services régional de Washington, D.C. Le MSC doit permettre de recueillir des données sur les ressources afférentes aux services communs dans les missions et sera utilisé dans la planification future.
Élaborer et	Approbation de la première	**Entièrement atteinte :** la première étape de l'élaboration de lignes

mettre en œuvre des normes de protection physique en mettant l'accent sur l'atténuation des risques liés aux explosions; mettre au point un cours en ligne sur la sécurité à l'intention de tous les employés; et mettre en œuvre une politique révisée sur les infractions à la sécurité.	étape de l'élaboration des lignes directrices relatives à la protection physique du Programme de protection des infrastructures essentielles (PPIE).	directrices relatives à la protection physique du PPIE, qui concernent les éléments du périmètre, a été approuvée à l'automne 2009. La deuxième étape visera l'enveloppe des bâtiments et la troisième nécessitera une nouvelle présentation et une mise à jour des exigences visant l'intérieur des bâtiments. Les deux sont en cours. On étudie actuellement l'élaboration de lignes directrices pour les résidences officielles et les logements du personnel. Le PPIE a conçu des lignes directrices détaillées portant sur les véhicules blindés, les éléments de sécurité dans le périmètre d'une chancellerie et les normes de sécurité physique. Un cours obligatoire sur la sécurité, offert en ligne, a été mis sur pied et dispensé à 12 000 utilisateurs de SIGNET, le réseau informatique sécurisé du Ministère. Il faut avoir terminé ce cours pour obtenir un compte SIGNET. Une politique révisée sur les violations en matière de sécurité a été mise en œuvre; un programme de surveillance et d'application y a été greffé.
Améliorer la sécurité dans les missions.	Élaboration de meilleurs outils, procédures, politiques et stratégies pour protéger le personnel, l'information critique et les biens essentiels à l'administration centrale et à l'étranger.	**Atteinte en grande partie :** un examen global de la sécurité du personnel, de l'information et des infrastructures des missions du Canada à l'étranger a été effectué, et une stratégie a été élaborée afin de renforcer la sécurité à l'étranger. Les initiatives suivantes ont été entreprises avec les fonds existants dans les domaines suivants : le travail s'est amorcé en vue d'améliorer l'évaluation des risques dans les missions; des améliorations continues à la sécurité physique des chancelleries ont été apportées au titre du PPIE; la mise en œuvre dans les missions d'un outil de déclaration des incidents liés à la sécurité a débuté – ceci devrait être terminé en 2011-2012; la gouvernance en matière de sécurité à l'étranger a été renforcée au moyen de l'élaboration d'un cadre sur le reddition de comptes; un projet pilote continu visant l'affectation sur le terrain de gestionnaires de programmes en sécurité s'est poursuivi à Kaboul et à Islamabad; cinq nouveaux agents de sécurité de la police militaire ont reçu une affectation à l'étranger; une formation spéciale sur la sécurité dans les contextes à haut risque a été élaborée et offerte aux employés; un nouveau programme de formation pour les agents de sécurité dans les missions a été mis sur pied.

Leçons apprises. *Réussites :* plusieurs initiatives ont permis de simplifier le fonctionnement et de rendre plus efficaces les activités de soutien à la représentation du Canada à l'étranger. Ces initiatives sont notamment l'établissement d'un système automatisé de tarification en rapport avec les changements de postes à l'étranger, la production de rapports financiers mensuels, par secteur ou par direction générale, l'élaboration d'un plan d'activités intégré des ressources humaines en ce qui a trait à la plateforme internationale et une méthode améliorée pour la planification stratégique et opérationnelle, et les prévisions budgétaires.

Points à améliorer et mesures prises en ce sens : grâce aux frais pour les services communs à l'étranger, qui ont été majorés, le MAECI a réussi à recouvrer les coûts directs et indirects des services communs auprès des partenaires qui exercent des activités dans les missions à l'étranger. Le Ministère dirige un processus interministériel pour respecter l'exigence du Conseil du Trésor du Canada relativement à un examen de la représentation du Canada à l'étranger. Il élabore actuellement un cadre de recouvrement des coûts plus large afin d'assurer la viabilité du service. Ce travail devrait être terminé d'ici 2012.

2.3.2 Activité de programme n° 7 : La plateforme internationale du Canada : Soutien des missions à l'étranger

Description : cette activité de programme vise à gérer et à fournir aux missions l'infrastructure et les services connexes afin de faciliter la représentation du Canada à l'étranger. Ce travail s'effectue en coordination avec les partenaires du MAECI dans les missions du Canada à l'étranger. Le MAECI veille à ce que les services relatifs aux ressources humaines, à la gestion financière, aux biens et au matériel, à la fonction de contrôleur, au courrier postal et diplomatique, et à la gestion de l'information et à la technologie de l'information (GI/TI) soient en place dans les missions à l'appui des objectifs stratégiques internationaux et de la prestation des programmes du Canada à l'étranger. Le principal groupe visé est le réseau des missions du gouvernement du Canada et les partenaires du MAECI dans ces missions à l'étranger.

Avantages pour les Canadiens : cette activité de programme profite aux Canadiens car elle fournit la plateforme internationale dont ont besoin le gouvernement fédéral et ses partenaires dans les missions à l'étranger. Plus précisément, cette activité de programme consiste à :

- faire en sorte que la prestation des services communs dans les missions soit réalisée de manière aussi rentable et efficace que possible, selon des normes de service et des attentes claires;
- poursuivre l'établissement de centres de services régionaux afin de mieux servir les clients et autres parties intéressées;
- veiller à ce que l'affectation des ressources humaines et financières du MAECI coïncide avec les priorités du Ministère et du gouvernement du Canada.

Activité de programme n° 7 : La plateforme internationale du Canada : Soutien des missions à l'étranger					
Ressources financières 2009-2010 (en millions de dollars)			**Ressources humaines 2009-2010 (ETP)**		
Dépenses prévues	**Total des autorisations**	**Dépenses réelles**	**Ressources prévues**	**Ressources réelles**	**Écart**
449,6	541,4	518,5	4 349	4 174	(175)
Expected Results		**Performance Indicators and Targets**		**Performance Status and Summary**	
Le Ministère et ses partenaires sont satisfaits de la prestation des services communs.		Pourcentage de clients qui se sont déclarés satisfaits des services communs reçus dans les missions. Objectif : 75 p. 100.		**Entièrement atteinte :** selon un sondage non officiel des EC et des ERP à l'étranger effectué à l'hiver 2010, le taux de satisfaction à l'égard des services communs fournis par le MAECI est de 75 p. 100. Les résultats obtenus serviront de données de référence pour une évaluation future.	
		Normes de service établies pour tous les services communs. Objectif : établissement de normes pour les services communs (2009-2010).		**Entièrement atteinte :** le MAECI a révisé les normes de prestation de services pour les harmoniser avec le protocole d'entente actualisé. La mise en œuvre est prévue pour 2010-2011.	
Le Ministère agit en tenant compte de l'évolution de la présence du Canada à l'étranger.		Pourcentage de demandes d'ouverture ou de fermeture de missions approuvées dans les délais. Objectif : 95 p. 100.		**Entièrement atteinte :** toutes les demandes d'ouverture ou de fermeture de missions ont été gérées efficacement.	
		Pourcentage de changements de postes approuvés dans les missions dans les délais. Objectif : 95 p. 100.		**Dépassée :** à la fin de 2009-2010, le MAECI avait terminé 97,9 p. 100 des changements de postes demandés pour le personnel du MAECI et des partenaires.	
		Pourcentage des employés déployés dans les missions dans les délais. Objectif : 95 p. 100.		**Entièrement atteinte :** 1 035 employés et leur famille, soit la totalité des demandes de déploiement, ont été réinstallés efficacement dans les délais fixés.	

Analyse du rendement : le Ministère a atteint ses objectifs visant à obtenir un degré de satisfaction élevé parmi ses clients des services communs. Un sondage non officiel réalisé en ligne sur la satisfaction de la clientèle a donné un taux de satisfaction de 75 p. 100 en ce qui concerne tous les services communs mesurés[36]. Des normes de service ont été établies et approuvées par les signataires du protocole d'entente sur les activités et le soutien aux missions.

[36] D'après un sondage non officiel sur la satisfaction de la clientèle effectué en 2009-2010 et distribué à environ 7 600 employés (EC et ERP). Au total, 196 employés ont répondu, ce qui donne un taux de réponse de 2,6 p. 100. En raison du faible taux de réponse, il est impossible de tirer des conclusions définitives, mais les résultats sont une indication que les clients sont satisfaits des services communs.

Dans les actions visant à accroître la présence du Canada à l'étranger conformément aux priorités gouvernementales, le MAECI a appuyé l'ouverture de nouvelles missions à Porto Alegre (Brésil) et Ahmedabad (Inde), et a mis sur pied des activités provisoires à Istanbul (Turquie) et Doha (Qatar). De plus, le Ministère a soutenu pleinement la réponse fédérale lors de situations d'urgence internationales, par exemple lors des tremblements de terre à Haïti (janvier 2010) et au Chili (février 2010).

Le MAECI a fourni un soutien rapide et coordonné, notamment des ressources comme le soutien aux biens et à la GI/TI et des équipes spéciales d'experts. Enfin, un centre de services régional a été lancé à Londres dans le cadre du nouveau modèle de prestation de services du Ministère afin de simplifier les services communs et de mieux appuyer les missions. Des progrès importants ont été réalisés aussi dans l'établissement du centre de services régional à Washington, D.C.

Faits saillants du rendement

Extraits du RPP de 2009-2010	Indicateurs et objectifs en matière de rendement	État et sommaire du rendement
Permettre la réalisation des objectifs du Canada et l'évolution de sa présence sur les marchés en croissance et émergents ainsi qu'aux États-Unis et dans l'ensemble de l'hémisphère, par la prestation adaptée et efficace de services communs.	Gestion efficace de toutes les demandes d'ouverture et de fermeture de missions.	**Entièrement atteinte :** pour soutenir l'évolution de la présence du Canada à l'étranger, le Ministère a géré efficacement les demandes d'ouverture et de fermeture de missions. De nouvelles missions ont été ouvertes à Playa del Carmen, Cancun, Puerto Vallarta et San Jose de Cabo (Mexique), Porto Alegre (Brésil), Punta Cana (République dominicaine) et Ahmedabad (Inde). Six missions ont été fermées en 2009-2010 : Phnom Penh (Cambodge), Hambourg (Allemagne), Tucson (États-Unis), Le Cap (Afrique du Sud), Sarajevo (Bosnie) et Lilongwe (Malawi).
	Prestation de services communs afin de soutenir l'évolution de la présence du Canada à l'étranger.	**Entièrement atteinte :** des modifications ont été apportées à la chancellerie à Mexico à la suite de l'établissement, en juillet 2009, des exigences en matière de visa pour les Mexicains en visite au Canada. Les modifications ont donné lieu à l'ajout de 64 employés (60 ERP et 4 EC) afin de permettre à la mission de traiter le nombre accru de demandes de visa. En outre, un bail a été signé pour louer des locaux dans un immeuble occupé par plusieurs locataires afin d'abriter toutes les activités de Citoyenneté et Immigration Canada à l'extérieur de la mission.
	Pourcentage de changements de postes dans les missions approuvés dans les délais. Objectif : 95 p. 100.	**Dépassée :** à la fin de l'exercice 2009-2010, le MAECI avait effectué 97,9 p. 100 des changements de postes demandés pour le personnel du Ministère et des partenaires.
	Nombre d'employés réinstallés dans les missions de manière efficace.	**Entièrement atteinte :** 1 035 employés du MAECI et des partenaires ont été réinstallés avec leur famille dans les missions de manière efficace. Par comparaison, 1 007 employés avaient été réinstallés en 2008-2009.
Permettre la réalisation des objectifs et l'évolution de la présence du Canada en Afghanistan par la prestation adaptée et efficace de services communs.	Établissement d'un environnement fonctionnel adéquat en Afghanistan et au Pakistan afin de permettre la prestation de programmes.	**Entièrement atteinte :** Afghanistan – le MAECI a acquis un terrain en signant un bail de longue durée en juillet 2009. Les plans relatifs au bâtiment et à l'aménagement dans ce nouveau lieu répondront aux exigences de programme actuelles et d'après-2011, y compris de tenir compte des activités de programme en cours à Kandahar. Le niveau de difficulté des deux missions en Afghanistan demeure très élevé, et le Ministère continue à se prévaloir des dispositions spéciales prévues par les Directives sur le service extérieur pour s'assurer que le personnel en service en Afghanistan soit rémunéré en fonction des conditions de travail très difficiles. L'équipe de GI/TI a installé un système de vidéoconférence protégé à Kaboul et à Kandahar, et a facilité l'accès à distance au réseau pour les employés de l'Équipe de reconstruction provinciale et ceux de Kaboul.

		Entièrement atteinte : Pakistan – en juin 2009, le MAECI a conclu un bail de longue durée avec le gouvernement du Pakistan visant un nouveau site pour le complexe qui regroupera la chancellerie, la résidence officielle et les logements du personnel, à l'intérieur de la zone diplomatique. Des améliorations ont été apportées aux sites actuels de façon à loger tous les Canadiens à l'intérieur de ladite zone.
Soutenir les missions et les bureaux régionaux dans des lieux qui correspondent aux priorités du gouvernement du Canada.	Soutien fourni aux missions et aux bureaux régionaux au Canada récemment ouverts.	**Entièrement atteinte :** pour soutenir l'évolution de la présence du Canada à l'étranger, de nouvelles missions ont été ouvertes à Playa del Carmen, Cancun, Puerto Vallarta et San Jose de Cabo (Mexique) de même qu'à Porto Alegre (Brésil) et Punta Cana (République dominicaine). Des activités provisoires ont été mises sur pied à Istanbul (Turquie), Doha (Qatar) ainsi qu'à Acapulco, Mazatlan et Oaxaca (Mexique). De plus, un bureau régional a été ouvert à Kelowna, en Colombie-Britannique.
Renforcer la gestion des ERP à l'étranger et créer davantage de possibilités d'emploi pour les conjoints des employés canadiens en affectation dans les missions à l'étranger.	Structures de gouvernance et de planification établies pour la gestion des employés recrutés sur place.	**Entièrement atteinte :** le MAECI a élaboré des mandats visant la création de conseils consultatifs entre la direction et les employés recrutés sur place (CCDERP) dans chaque mission à l'étranger. Ces conseils établiront des plateformes efficaces afin de discuter des priorités du Ministère et des préoccupations des employés. Le Ministère a mis sur pied des CCDERP dans toutes les missions; au total, 89 d'entre eux ont soumis un rapport de fin d'année, représentant 95 missions. Le MAECI a entrepris sa planification générale annuelle des ressources humaines pour les ERP et l'a achevée dans 92 p. 100 des missions; pour les missions qui restent, il s'efforce de veiller à l'efficacité de la planification des ressources humaines. Le Ministère a élargi aux ERP son exigence relative aux plans d'apprentissage et aux programmes de gestion du rendement.
	Créer d'autres possibilités pour les conjoints des employés canadiens en affectation dans les missions à l'étranger.	**Entièrement atteinte :** la nouvelle politique du MAECI sur le télétravail vise à aider les conjoints qui partent en affectation, notamment ceux qui sont également des employés du MAECI, à poursuivre leur carrière à l'étranger. En 2009-2010, le Ministère a facilité la conclusion de plus de 40 ententes de télétravail; elles couvrent un vaste éventail de secteurs de l'administration centrale et de responsabilités et de groupes professionnels. De même, plusieurs conjoints travaillant pour d'autres ministères ont conclu des ententes de télétravail avec leur ministère d'attache. Le nombre d'accords/d'ententes de réciprocité en matière d'emploi a augmenté, l'objectif étant de faciliter l'accès des conjoints au marché du travail local dans un plus grand nombre de pays. En 2009-2010, le MAECI a demandé et obtenu un mandat général de négociation pour obtenir de nouvelles ententes de réciprocité fondées sur les traités. En outre, deux nouvelles ententes de réciprocité ont été mises en place et des négociations sont en cours sur quatre autres.
Mettre en œuvre un modèle de prestation de services fondé sur les centres de services régionaux (CSR), afin de rationaliser les services communs à l'étranger et de	Mise en œuvre d'un centre de services régional.	**Entièrement atteinte :** le MAECI a lancé un CSR à Londres à l'automne 2009 afin de servir les missions en Europe, au Moyen-Orient et en Afrique. Le MAECI a loué une propriété pour ce CSR (le déménagement permanent doit avoir lieu fin 2010). L'équipe de gestion est en poste de même qu'un expert fonctionnel (GI/TI); les autres experts fonctionnels seront en place en 2010. Les processus opérationnels et les pouvoirs délégués on été

regrouper les tâches répétitives exigeant énormément de ressources qui étaient auparavant exécutées dans chaque mission.		définis et sont mis en œuvre. Un travail important a été accompli en préparation du lancement du CSR aux États-Unis (ouverture en avril 2010). Les CSR privilégient la modernisation de la prestation de services, en augmentant la portée des services fournis sur le terrain et en profitant des pratiques exemplaires et des biens déjà en place dans le réseau des missions canadiennes de leur secteur de responsabilité.
Transférer certains pouvoirs et responsabilités de l'administration centrale vers les centres de services régionaux pour améliorer le soutien opérationnel et la prise de décisions.	Ententes établies avec les directions de l'administration centrale au sujet des processus opérationnels et des pouvoirs délégués.	**Passablement atteinte :** une entente sur les processus opérationnels et les pouvoirs délégués a été conclue entre le Secteur des finances et des opérations ministérielles et les centres de services régionaux. Des progrès ont été réalisés dans la négociation d'ententes sur les ressources humaines, les biens et l'approvisionnement.

Leçons apprises. *Réussites :* le Ministère cherche à répondre rapidement et de manière extrêmement satisfaisante aux besoins changeants du Canada à l'étranger. Ce faisant, il a atteint tous ses objectifs de l'année au chapitre du rendement. Par exemple, il a appuyé pleinement la nouvelle politique canadienne en matière de visas pour les visiteurs mexicains, entrée en vigueur en juillet 2009, laquelle a entraîné un accroissement important des services communs fournis, des ressources et des effectifs, et ce, dans un délai très court. Le projet équivalait, du point de vue de la portée, à planifier une mission de taille moyenne et à l'amener à un état fonctionnel sur une période d'environ huit semaines. Un autre élément majeur en 2009-2010 a été l'établissement de conseils consultatifs entre la direction et les employés recrutés sur place dans les missions; ceux-ci permettent une meilleure harmonisation à l'échelle de tout le réseau des missions à l'étranger et des échanges plus officiels et plus réguliers entre les responsables de la gestion des missions, l'administration centrale, le Comité de gouvernance des ERP et les ERP eux-mêmes.

Points à améliorer et mesures prises en ce sens : les communications entre l'administration centrale et les missions doivent être améliorées afin que la prestation des services communs soit encore plus uniforme. Le MAECI a lancé un calendrier des communications afin d'améliorer celles-ci et de contrôler les mandats confiés aux missions. De même, le Ministère verra à faire une meilleure utilisation des normes de service pour s'assurer qu'elles sont intégrées aux activités et poursuivra ses efforts visant à établir des ententes de transfert des pouvoirs et des responsabilités de l'administration centrale aux centres de services régionaux de façon à mieux servir les missions.

2.4 Services internes

Description : en tant qu'activité de programme, les Services internes regroupent une gamme d'activités liées aux procédures et aux services qui permettent la réalisation de toutes les activités ministérielles. Les Services internes permettent au MAECI de réaliser les fonctions liées à son mandat et d'accomplir des progrès en vue d'atteindre ses résultats stratégiques.

Avantages pour les Canadiens : les Services internes profitent aux Canadiens puisqu'ils permettent au MAECI de réaliser ses sept activités de programme. Les Services internes ont pour objectif ce qui suit :

- voir à ce que la structure de gouvernance du MAECI favorise un processus de prise de décisions le plus efficace et le plus flexible qui soit;
- transmettre les messages du MAECI aux auditoires visés de la manière la plus efficace possible;
- allouer les ressources humaines et financières nécessaires pour la réalisation des priorités principales et continues du Ministère;
- fournir des conseils juridiques de premier ordre qui permettent davantage au MAECI d'atteindre ses objectifs et de réduire les risques de répercussions importantes, sur le plan de son image ou de ses finances, découlant de manquements à ses obligations juridiques;
- produire une planification axée sur les résultats des plus efficaces afin de garantir une suite logique et une cohésion dans l'ensemble des activités du MAECI;
- réaliser des vérifications et des inspections afin de voir à ce que les activités soient transparentes et justifiables;
- veiller à ce que les outils technologiques essentiels à un fonctionnement mondial soient en place;
- assurer une culture d'innovation et d'amélioration continues.

Ressources financières et humaines

Activité de programme : Services internes					
Ressources financières 2009-2010 (en millions de dollars)			Ressources humaines 2009-2010 (ETP)		
Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles	Ressources prévues	Ressources réelles	Écart
114,5	102,9	93,5	1 317	1 176	(141)

Sommaire du rendement

Résultats attendus	Indicateurs et objectifs en matière de rendement	État et sommaire du rendement
Soutien à la gouvernance et à la gestion : gestion et surveillance		
Conformité complète avec les politiques du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT) et du Ministère régissant les vérifications, les évaluations, les inspections, et les valeurs et l'éthique.	Conformité avec les politiques en vigueur sur la vérification interne, l'évaluation, les inspections, et les valeurs et l'éthique; cotes obtenues à l'issue de l'évaluation fondée sur le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) pour la composante de gestion (CG) pertinente. Objectif : cotes de l'évaluation fondée sur le CRG « acceptables » ou supérieures relativement à la CG pertinente.	**Entièrement atteinte :** le MAECI a reçu une cote « acceptable » pour la CG 1 (Leadership et culture organisationnelle fondés sur les valeurs) du CRG, une cote « fort » pour la CG 6 (Qualité et utilisation de l'évaluation) et une cote « acceptable » pour la CG 18 (Vérification interne).
Services de gestion des ressources : ressources humaines		
Services de grande qualité en matière de ressources humaines (RH), offerts de manière constante afin de soutenir les services essentiels.	Établissement de normes de service en matière de classification et de dotation. Objectif : conformité de 80 p. 100 avec ces normes.	**Atteinte en grande partie :** le MAECI a établi des normes de prestation de services en matière de RH pour la dotation, la classification et la rémunération, tout cela alors qu'il vivait une importante transformation organisationnelle et une réduction de 15 p. 100 de sa main-d'œuvre. L'ensemble des normes a été respecté au moins 80 p. 100 du temps, exception faite de la classification, ce qui est dû à des besoins soudains et à une pénurie de compétences essentielles. Le MAECI a augmenté sa capacité de classification, ce qui a eu pour effet de réduire les arriérés de plus de 50 p. 100. La capacité du Ministère de satisfaire à ces normes repose en grande partie sur le gel de l'embauche, qui est en vigueur depuis le 8 juillet 2009.
	Établissement et communication de normes de service en matière de rémunération. Objectif : conformité de 80 p. 100 avec ces normes.	**Atteinte en grande partie :** des normes sur la rémunération ont été élaborées, puis promulguées le 30 mars 2009. En dépit des changements au sein de l'organisation et une réduction de la main-d'œuvre, ces normes ont respectées au moins 80 p. 100 du temps.
Dotation adéquate par le Ministère afin de réaliser ses priorités opérationnelles.	Élaboration d'un plan intégré des RH et exactitude des besoins ministériels prévus. Objectif : un plan.	**Entièrement atteinte :** le MAECI a élaboré le Plan intégré d'activités et de ressources humaines pour 2009-2012, dans lequel il expose les besoins actuels et prévus en RH, les principaux résultats et les indicateurs de rendement.
	Stratégies en place pour les principaux groupes dont a déterminé qu'ils sont en situation de pénurie.	**Atteinte en grande partie :** le MAECI a déterminé qu'il y avait pénurie dans les groupes professionnels suivants : gestion et affaires consulaires (AS-4-7), adjoints administratifs (AS-1-4), conseillers en ressources humaines (PE), économistes (EC) et agents commerciaux (CO). Les stratégies pour remédier à ces besoins sont présentement mises en œuvre. Des agents-gestionnaires consulaires ont été recrutés au niveau AS-4 afin de regarnir les bassins et des processus ont été menés afin de permettre une croissance vers les niveaux AS-5 et AS-6. De plus, des bassins ont été créés à tous les niveaux afin que les employés puissent occuper les

		fonctions rapidement. Le groupe des adjoints administratifs a amorcé un processus de recrutement et le poursuivra; il élabore actuellement un programme de formation et de perfectionnement qui assurera des assises solides au chapitre des principes administratifs. Le Ministère a recruté des conseillers en ressources humaines de niveau PE-1. Il dispose aussi d'un programme de perfectionnement continu pour les conseillers en RH dès le niveau PE-1, lequel forme ceux-ci jusqu'au niveau PE-4. Les EC ont un programme de formation à titre de projet pilote; cependant, la stratégie principale pour retenir les employés des catégories EC et CO, qui sont en pénurie, repose sur la proposition d'une gestion des postes par l'entremise d'un bassin, ce qui permettrait de combler le fossé en matière de mobilité pour ces employés non permutants.
	Pourcentage des employés qui ont accès à des services de consultation pertinents en matière d'apprentissage et à une formation rentable. Objectif : 80 p. 100.	**Entièrement atteinte :** les conseillers en apprentissage de l'Institut canadien du service extérieur ont offert à tous les employés du MAECI de l'encadrement en lien avec les plans d'apprentissage individuels et organisationnels. En 2009-2010, ces conseillers ont répondu également à 874 demandes de la clientèle. L'Institut – principal fournisseur de services de formation au MAECI – offre plus de 150 activités d'apprentissage. Des cours d'apprentissage en ligne supplémentaires ont été mis sur pied afin d'offrir une formation rentable. En outre, l'Institut a mis à jour et lancé 10 nouveaux cours en ligne, en plus d'offrir des webinaires de manière à ce que les employés dans les missions et les bureaux régionaux puissent avoir accès à un plus grand choix de formations.
Services de gestion des ressources : gestion financière et **gestion des biens** : acquisitions		
Services de gestion financière et de l'approvisionnement efficaces et efficients (fondés sur des assises organisationnelles solides, au nombre desquelles des pratiques de gestion, des procédures, des systèmes et des employés efficaces).	Évaluations fondées sur le CRG en lien avec la CG 16 (Approvisionnement efficace) et la CG 17 (Efficacité de la gestion financière et des contrôles financiers). Objectif : cote « acceptable » ou supérieure.	**Atteinte en grande partie :** la CG 16 n'a pas été cotée lors de l'évaluation fondée sur le CRG de 2009-2010 puisque le MAECI avait reçu une cote « acceptable » à l'évaluation précédente. La cote générale obtenue pour la CG 17 était « possibilité d'amélioration », certains éléments ayant été cotés « acceptables ». Un plan d'action pour 2010-2011 a été élaboré pour remédier aux points à améliorer relativement à la CG 17.
	Résultats des rapports de vérification externe et interne. Objectif : résultats confirmant une conformité avec les politiques.	**Passablement atteinte :** aucune vérification externe n'a été effectuée en 2009-2010. Par contre, cinq vérifications internes de la gestion financière au sein du MAECI ont été réalisées au cours de la même période. Une vérification interne de l'affectation des ressources a permis de détecter des problèmes au chapitre de la gouvernance et des contrôles. Un plan d'action sur la gestion, sous la responsabilité du dirigeant principal des finances, a été mis en place, et des progrès importants ont été réalisés à ce jour, notamment grâce à un suivi régulier et à des rapports trimestriels à l'intention du Comité ministériel de vérification. Une vérification des contrôles des dépenses a révélé que le processus en place n'était pas fondé sur l'évaluation du risque; par contre, la vérification n'a relevé aucun problème indiquant que les mesures de contrôle n'étaient pas efficaces. Les recommandations proposent des moyens de concentrer les ressources plus efficacement sur les transactions à plus haut risque; la direction a exprimé son accord. La vérification de l'accueil des missions n'a révélé que des irrégularités financières mineures nécessitant des mesures correctives. Les vérifications des données financières de la Francophonie et du secrétariat de la

		Francophonie ont donné lieu à des recommandations visant à resserrer la production de rapports financiers au comité de gouvernance du secrétariat; cela dit, toutes les transactions financières étaient conformes à la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Une vérification de la caisse et des opérations bancaires a incité la direction à prendre les mesures correctives qui s'imposaient pour se conformer aux recommandations visant à resserrer la gestion financière. Au chapitre de l'approvisionnement, une vérification interne a été réalisée en 2009-2010 à la demande de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. La vérification s'est résumée à examiner quelques contrats sélectionnés. Les résultats de cette vérification ont montré une conformité complète avec les exigences en matière d'approvisionnement.
	Résultats des sondages annuels auprès de la clientèle. Objectif : une majorité de réponses positives au sujet des services, de l'information et des communications.	**Atteinte en grande partie :** des consultations ont été menées auprès de la clientèle au sujet de l'approvisionnement dans le but d'améliorer le processus de planification. Les sondages sur les services et les besoins en formation ont été pris en considération.
Les clients ont reçu, dans les délais convenus, des services à valeur ajoutée en matière de gestion financière et de l'approvisionnement.	Résultats des sondages annuels auprès de la clientèle. Objectif : une majorité de réponses positives.	**Atteinte en grande partie :** les sous-ministres adjoints et les cadres supérieurs ont été rencontrés par le dirigeant principal des finances et le directeur général responsable de la gestion des ressources afin de discuter des services actuels et de relever les sujets de préoccupation. L'amélioration des services financiers (p. ex. mise en œuvre de la structure du conseiller en gestion financière) a commencé dans le Secteur de la plateforme internationale (le plus important secteur du MAECI). La mise en œuvre se poursuivra dans l'ensemble du Ministère en 2010-2011.
	Niveaux de service pour tous les services importants en matière de finance et d'approvisionnement. Objectif : niveaux de service en place pour tous les services importants en matière de finance et d'approvisionnement.	**Entièrement atteinte :** les niveaux de service pour les activités de comptabilité et d'approvisionnement continues sont en place. Plus précisément, les niveaux de service liés aux paiements aux fournisseurs, au traitement des demandes de remboursement de frais de voyage, aux activités du système financier et au bureau d'aide pour les missions ont été maintenus.
	Compréhension généralisée des risques liés aux finances et à l'approvisionnement. Objectif : élaboration d'un profil de risque en matière de finances et d'approvisionnement approuvé par les intervenants et les directions responsables des finances et de l'approvisionnement.	**Entièrement atteinte :** le profil de risque ministériel comprend un volet d'évaluation du risque en matière de gestion financière. Le processus de planification des activités de la Direction générale du dirigeant principal des finances comprend une évaluation du risque commun, et ce, tant pour les activités de gestion financière que pour les activités d'approvisionnement.
Stratégies et solutions en matière de gestion des ressources qui optimisent la réalisation efficiente de programmes.	Évaluations fondées sur le CRG en lien avec la CG 16 (Approvisionnement efficace) et la CG 17 (Efficacité de la gestion financière et des contrôles financiers). Objectif : cote « acceptable » ou supérieure.	**Passablement atteinte :** la CG 16 n'a pas été cotée lors de l'évaluation fondée sur le CRG de 2009-2010 puisque le MAECI avait reçu une cote « acceptable » lors de l'évaluation précédente. La cote obtenue pour la CG 17 était « possibilité d'amélioration ». Un plan d'action a été élaboré pour remédier aux points à améliorer relativement à la CG 17.
	Surveillance du Comité ministériel de vérification. Objectif : évaluation positive du Comité.	**Entièrement atteinte :** l'ensemble des éléments de la charte du Comité ministériel de vérification a été respecté en 2009-2010. Preuves aux fins d'analyse et de rendement : charte du Comité ministériel de vérification (novembre 2009); compte rendu de décisions du Comité

		(2009-2010); charte de vérification interne (2009); plans de vérification axée sur les risques approuvés pour 2009-2012; plan intégré d'activités; évaluation fondée sur le CRG; rapport annuel du dirigeant principal de la vérification (avril 2010); rapport annuel du président du Comité ministériel de la vérification (juin 2009).
	Sondage annuel auprès de la clientèle au sujet de la gérance et de la prise de décisions. Objectif : une majorité de réponses positives au sujet de la gérance et de la prise de décisions.	**Entièrement atteinte :** les consultations auprès de la clientèle, des sous-ministres adjoints et des directeurs généraux au sujet de la gérance et de la prise de décisions ont donné des résultats fort positifs. Un plan d'action a été élaboré afin de remédier à toute lacune et mis en œuvre grâce au modèle du dirigeant principal des finances.
	Qualité des rapports à la haute direction et respect des délais à cet égard. Objectif : évaluation positive de la haute direction en ce qui concerne la qualité des rapports produits par les directions responsables des finances et de l'approvisionnement et les échéanciers à respecter à cet égard.	**Atteinte en grande partie :** une vérification interne de l'affectation des ressources a révélé qu'il était nécessaire de resserrer le processus de reddition de comptes mensuel en matière de finances afin d'en améliorer la fiabilité et la précision. Tous les rapports sur l'approvisionnement ont été présentés dans les délais.
Services de gestion des ressources : gestion de l'information		
Résultats de l'évaluation fondée sur le CRG liés aux services de gestion de l'information – cotes « acceptables » ou supérieures.	Évaluation fondée sur le CRG pour la CG 12 (Efficacité de la gestion de l'information). Objectif : cote « acceptable » ou supérieure.	**Entièrement atteinte :** les résultats de l'évaluation fondée sur le CRG pour la CG 12 étaient « acceptable », sans compter les cotes « fort » pour les points 12.1 (Gouvernance de la gestion de l'information) et 12.2 (Planification et application stratégiques de la gestion de l'information).
Mise à jour du système d'information classifié du Ministère; mettre en œuvre des outils de collaboration électroniques afin d'améliorer les communications internes; et accroître l'efficience et l'efficacité des sites Web ministériels.	Mettre en œuvre de nouveaux systèmes afin d'améliorer la fonctionnalité au sein du réseau.	**Entièrement atteinte :** le système d'information classifiée du Ministère a été revu et permet des communications plus rapides et plus sûres. Afin d'améliorer la gestion et la mise en commun de l'information, 39 installations ont été dotées d'une fonction de vidéoconférence et plus de 4 000 employés ont suivi une formation sur la gestion de l'information.
	Outils de collaboration électroniques mis en œuvre et publicisés.	**Entièrement atteinte :** dans le cadre de l'initiative de collaboration électronique, le MAECI a créé Connections, un système de réseautage professionnel; plus de 2 000 employés y ont accédé. Par ailleurs, WIKI @ International, l'autre grande composante de l'initiative de collaboration électronique mise sur pied antérieurement, regroupe aujourd'hui plus de 15 000 articles.
	Sites Web ministériels réunis sur la plateforme Interwoven.	**Entièrement atteinte :** tous les sites Web des missions ont été rassemblés sur une même plateforme (Interwoven), et on a accru le respect des exigences au niveau de la normalisation.

Analyse du rendement : l'activité Services internes du MAECI ne cadre pas exactement dans l'un ou l'autre des trois principaux éléments du Secrétariat du Conseil du Trésor liés à cette activité de programme (c.-à-d. soutien à la gouvernance et à la gestion, services de gestion des ressources et services de gestion des biens). Le MAECI a tenté de minimiser les différences en utilisant le plus possible les éléments du SCT et en démontrant de quelle manière les éléments qui composent les Services internes, un secteur unique du Ministère, s'harmonisent de façon logique et cohérente.

Soutien à la gouvernance et à la gestion

Gestion et surveillance : le MAECI a entrepris un changement de cap important en déployant ses ressources de l'administration centrale à Ottawa dans ses missions à l'étranger. Il a poursuivi son programme de modernisation à grande échelle, en se concentrant notamment sur le lancement du nouveau modèle de gestion. Pour mieux réagir au

climat international instable dans lequel il doit œuvrer, le MAECI a rajeuni son profil de risque ministériel et élaboré une ébauche d'une politique de gestion du risque. Il a continué d'intégrer la gestion du risque dans son processus de planification. Le MAECI a reçu la cote « acceptable » lors de l'évaluation fondée sur le CRG au chapitre de la vérification et des valeurs et de l'éthique, ainsi qu'une cote « fort » au chapitre de l'évaluation. Pour ce qui est de la vérification, il s'agit d'une amélioration comparativement à la cote « possibilité d'amélioration » obtenue l'année précédente.

Politique et planification stratégiques : le MAECI a élaboré un document de réflexion sur le ministère des affaires étrangères et du commerce de l'avenir, lequel a été utilisé pour orienter les consultations et les décisions relatives au nouveau modèle de gestion. Il a resserré sa capacité en matière de politiques au moyen de diverses mesures, notamment l'adoption d'un modèle d'élaboration de politiques ouvert et une collaboration en ligne accrue sur les questions liées aux politiques. De même, le Ministère a déployé de nouveaux efforts pour mieux coordonner ses diverses activités de planification, y compris les liens avec la gestion du risque.

Demande d'accès à l'information et de protection des renseignements personnels (AIPRP) : afin d'améliorer son aptitude à respecter ses obligations en la matière, le MAECI a intensifié la formation sur la sensibilisation à l'AIPRP dans l'ensemble de ses secteurs, ce qui a contribué à un accroissement du taux de réponse aux demandes dans ce domaine. Il n'en demeure pas moins que le Ministère accusait toujours un arriéré important à la fin de l'exercice. Ceci dit, en juin 2010, le Ministère a réaffecté des fonds supplémentaires de 2,7 millions de dollars pour l'AIPRP, ce qui lui permettra d'éliminer l'arriéré d'ici l'été 2011 et d'établir une capacité permanente additionnelle pour répondre aux demandes prévues. Ces améliorations seront exposées dans le prochain rapport annuel soumis au Parlement pour 2010-2011.

Services juridiques : le MAECI a obtenu des conseils et un soutien juridiques efficaces, dans les délais établis, pour approximativement 90 p. 100 des cas.

Communications : en 2009-2010, le MAECI a diffusé 436 communiqués, répondu à plus de 3 200 demandes des médias et 67 000 demandes du public, et tenu 150 événements médiatiques. Au cours de la même période, le nombre d'abonnés à *CanadExport* (le magazine en ligne du Service des délégués commerciaux) a augmenté de 7,5 p. 100, tandis que les téléchargements de fichiers balados ont connu une hausse de 70 p. 100.

Service de gestion des ressources

Ressources humaines : en 2009-2010, la fonction RH s'est assurée : que le MAECI dispose de la main-d'œuvre nécessaire (ou des ressources nécessaires) dans les missions et à l'administration centrale pour réaliser efficacement ses activités essentielles. Conformément au programme de transformation, le groupe de travail sur l'harmonisation des ressources a été à la source du recentrage de la croissance de l'administration centrale. La mise en œuvre du nouveau modèle de gestion a été réussie en raison d'une vaste planification et d'une grande attention portée à l'exercice d'ajustement de la main d'œuvre, le tout ayant été réalisé avec le moins d'effet possible sur les employés concernés. Le nouveau Plan intégré d'activités et de ressources humaines et la poursuite de la mise en œuvre du nouveau modèle de gestion ont contribué à améliorer les services en matière de RH. En outre, le MAECI a renouvelé ses ressources humaines grâce au recrutement continu d'agents du service extérieur à partir d'un bassin de candidats qualifiés constitué lors de l'exercice de recrutement de candidats titulaires d'un diplôme d'études postsecondaires réalisé en 2008. Dans l'optique d'améliorer les capacités en langues étrangères du personnel en affectation à l'étranger, l'Institut canadien du service extérieur a stabilisé son financement et poursuivi la mise en œuvre de sa stratégie de trois ans sur les langues étrangères. Pour renforcer l'intégrité des données relatives aux RH, le MAECI a établi un réseau de « super utilisateurs » afin de garantir des communications efficaces pour l'ensemble de la fonction relative aux données sur les RH. En outre, le Ministère a entrepris un projet de restructuration organisationnelle des ressources humaines qui a été amorcé en vue de dresser un portrait de la situation, de simplifier et d'améliorer les processus en RH.

Gestion financière et gestion des biens (acquisitions) : afin d'assurer des services efficients et efficaces en matière de gestion financière et des biens, le MAECI a : élaboré un outil de gestion des risques liés aux projets pour les paiements de transfert; amélioré les prévisions salariales; rehaussé la qualité des conseils financiers offerts aux gestionnaires à l'administration centrale et à l'étranger; amélioré la conformité du Ministère avec les politiques du Conseil du Trésor, en particulier la politique sur le contrôle interne; mis à jour ses politiques, procédures et systèmes en lien avec la passation de marchés à l'administration centrale et à l'étranger; élargi la portée de son outil d'application Web (Achetez@MAECI) afin de soutenir les services d'approvisionnement dans les missions à l'étranger; offert une formation personnalisée sur les activités d'approvisionnement et de gestion financière à son personnel dans les missions, directement et par l'entremise de l'Institut canadien du service extérieur; et lancé un projet visant à renforcer le processus de saisie de données en matière d'approvisionnement dans le système financier afin d'uniformiser le processus de production de rapports à l'administration centrale et dans les missions.

Gestion de l'information : le MAECI a terminé le renouvellement de son système d'information classifiée (SIGNET-C5) et continué d'accroître sa présence, déjà populaire, dans le Web (en 2009-2010, la page de Bienvenue[37] du Ministère a reçu plus d'un million de visites). De même, le Ministère a fusionné tous les sites Web des missions sur

[37] www.international.gc.ca/international/index.aspx?lang=fra

une seule plateforme de gestion du contenu (Interwoven) et amélioré son aptitude à satisfaire aux règles de normalisation des sites Web en vigueur dans l'ensemble du gouvernement.

Leçons apprises : les consultations internes ainsi que la réalisation d'une évaluation du risque et d'une vérification interne de l'affectation des ressources ont donné lieu à la mise en œuvre d'un projet dont le but consiste à établir une structure de conseiller en gestion financière au sein du secteur le plus important du Ministère. Ce projet sera réalisé dans la foulée de la mise en œuvre du modèle du dirigeant principal des finances. Par ailleurs, la mise en œuvre, à l'échelle du Ministère, de la structure de conseiller en gestion financière se poursuivra pendant l'exercice 2010-2011. Les gestionnaires auront accès également à un nouvel outil de prévisions salariales, lequel permettra une nette amélioration dans la gestion des budgets salariaux à compter d'avril 2010. La simplification et la mise en œuvre de processus opérationnels ministériels normalisés auront pour effet d'améliorer la précision, la fiabilité et l'accessibilité de l'information financière, tout en réduisant les complexités liées au système ainsi que les coûts et en améliorant les contrôles financiers, l'intégrité des données de même que la conformité avec les politiques et les vérifications opérationnelles.

Section 3 : Renseignements supplémentaires

3.1 Principaux éléments financiers

(en millions de dollars)

État condensé de la situation financière à la fin de l'exercice (31 mars)	Variation en pourcentage	2010	2009
ACTIFS			
Total des actifs	+1 %	1 497	1 485
TOTAL	+1 %	1 497	1 485
PASSIF			
Total du passif	-6 %	453	483
AVOIR			
Total de l'avoir	+4 %	1 044	1 002
TOTAL	+1 %	1 497	1 485

(en millions de dollars)

État condensé des opérations financière à la fin de l'exercice (31 mars)	Variation en pourcentage	2010	2009
DÉPENSES			
Total des dépenses	+2 %	2 861	2 796
REVENUS			
Total des revenus	+8 %	458	425
RÉSULTATS NETS DE FONCTIONNEMENT	+1 %	**2 403**	**2 371**

Les renseignements financiers que l'on retrouve dans les sections précédentes de ce document sont présentés selon une version modifiée de la comptabilité de caisse, conformément aux politiques gouvernementales relatives à l'établissement de rapports sur la gestion des dépenses. Dans cette section, afin de se conformer aux politiques du Conseil du Trésor, les principaux éléments financiers du Ministère sont présentés sur la base de la comptabilité d'exercice conformément aux principes comptables généralement reconnus; en conséquence, les données de cette section peuvent être légèrement différentes de celles présentées plus tôt.

Au terme de discussions et d'un examen par le Bureau du contrôleur général et le Comité ministériel de vérification, le Ministère a décidé qu'à compter de 2009-2010, il n'inclurait plus les résultats du Compte du Canada dans ses états financiers. Les graphiques ci-dessous illustrent les soldes de clôture, au 31 mars, pour chacun des regroupements importants des états financiers ainsi que le changement correspondant par rapport à l'exercice financier précédent et reformulé afin d'exclure les transactions du Compte du Canada et d'autres transactions.

Le total des actifs a connu une augmentation annuelle de 12 millions de dollars, ou 1 p. 100, attribuable principalement à une augmentation de 74 millions de dollars des immobilisations corporelles (1 169 millions de dollars en 2009-2010 comparativement à 1 095 millions de dollars en 2008-2009), compensée par une diminution de 37 millions de dollars des montants exigibles du Trésor, une diminution des comptes débiteurs et des avances de 12 millions de dollars, une diminution des charges payées d'avance de 11 millions de dollars, et une diminution des inventaires de Passeport Canada de 2 millions de dollars.

Le total du passif a diminué cette année de 30 millions de dollars, ou 6 p. 100, une diminution attribuable principalement à une baisse de 45 millions de dollars des comptes créditeurs à la fin de l'année et des charges à payer résultant de l'achèvement du passif relatif à deux accords de contribution (l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime et le Programme des Nations Unies pour le développement); et d'autres avantages sociaux, comme l'aide au déplacement lors des vacances en vertu des Directives sur le service extérieur. Cette diminution a été compensée par une hausse de 15 millions de dollars des indemnités de départ, découlant en grande partie d'une hausse du pourcentage établi par le Conseil du Trésor, qui est utilisé pour calculer le passif, et d'une augmentation du nombre d'employés canadiens et recrutés sur place admissibles.

L'avoir du Canada au Ministère a connu une hausse annuelle de 42 millions de dollars, ou 4 p. 100, qui est passé de 1 002 millions de dollars en 2008-2009 à 1 044 millions de dollars en 2009-2010; ceci est attribuable principalement à l'augmentation des résultats nets de fonctionnement. Pour plus de renseignements, prière de consulter les états financiers sur l'état de l'avoir et la note 3 portant sur les crédits parlementaires des états financiers non vérifiés[38].

L'augmentation annuelle de 65 millions de dollars, ou 2 p. 100, du total des dépenses est attribuable à une augmentation de 61 millions de dollars des paiements de transfert, à une hausse de 57 millions de dollars des salaires et avantages sociaux, qui est attribuable principalement à un plus grand nombre d'employés à plein temps, à une augmentation de 9 millions de dollars des dépenses de location, liées surtout aux terrains et aux immeubles à l'étranger, et à une hausse de 6 millions de dollars des dépenses d'amortissement. Cette augmentation a été

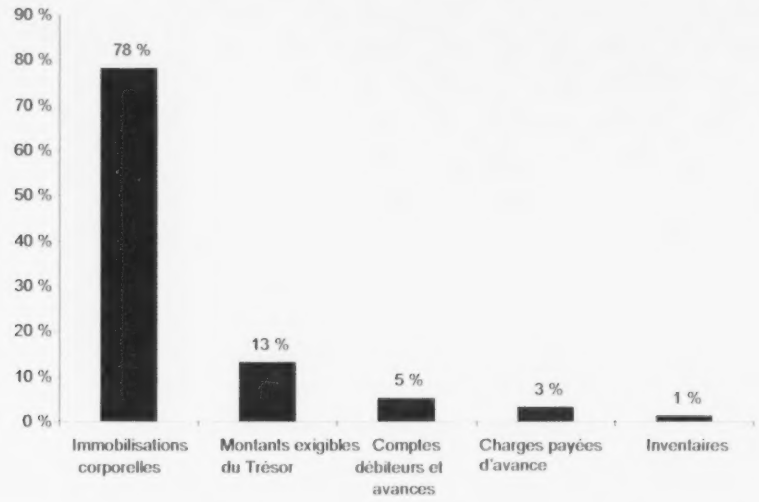
[38] Ces états et notes accompagnant les états financiers sont présentés à l'adresse suivante : www.international.gc.ca/finance/index.aspx?lang=fra.

compensée par une diminution de 32 millions des dépenses relatives à l'acquisition de matériel et d'outillage, y compris les pièces et articles consomptibles, en raison d'une capitalisation accrue de ces dépenses, une diminution de 22 millions de dollars des services professionnels et spéciaux, et une baisse de 15 millions de dollars des charges liées à l'information. Le reste de la variation annuelle est attribuable à divers autres comptes.

La hausse annuelle de 33 millions de dollars, ou 8 p. 100, du total des revenus est attribuable principalement à une hausse des revenus de 46 millions de dollars (essentiellement la vente de 500 000 passeports de plus en 2009-2010 comparativement à 2008-2009). D'autre part, les gains sur les ventes de propriétés à l'étranger ont diminué de 12 millions de dollars, car le Ministère a déprécié ou radié plus d'actifs qu'il n'a réalisé de gains; les autres recettes non fiscales ont diminué de 1 million de dollars.

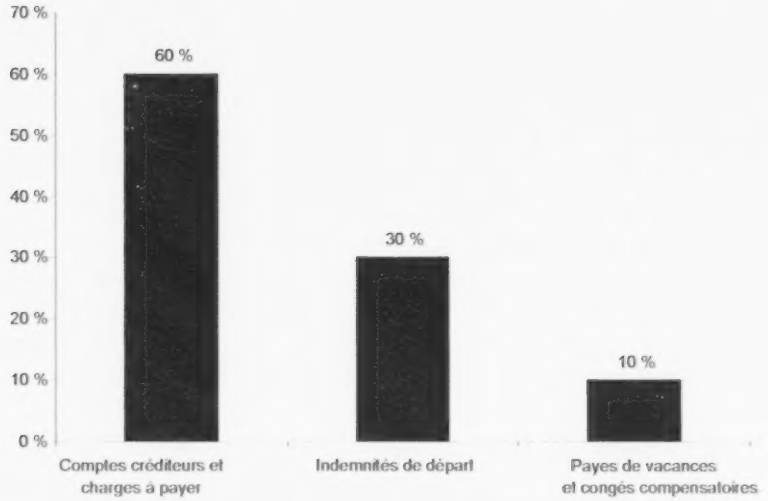
Analyse supplémentaire

Actifs



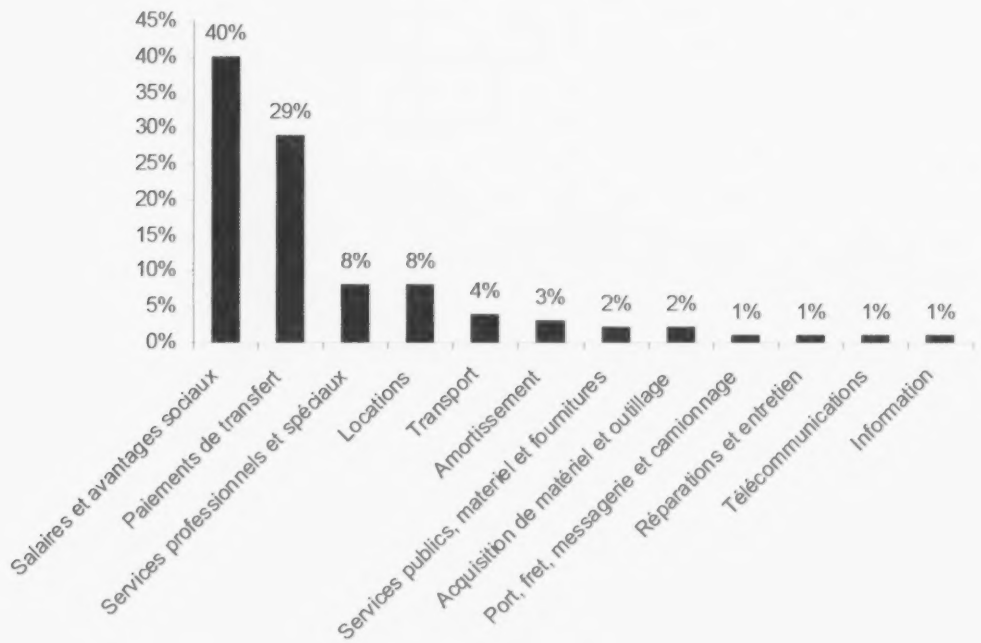
Le total des actifs du Ministère s'est élevé à 1 497 millions de dollars en 2009-2010 comparativement à 1 485 millions en 2008-2009, une hausse de 12 millions de dollars ou 1 p. 100. Le total des actifs financiers du Ministère représentait 281 millions de dollars, ou 19 p. 100 du total des actifs, alors que le total des actifs non financiers s'établissait à 1 216 millions de dollars, ou 81 p. 100 du total des actifs. Le total des actifs se répartissait comme suit : 1 169 millions de dollars, ou 78 p. 100, d'immobilisations corporelles; 201 millions, ou 13 p. 100, de montants exigibles du Trésor; 75 millions, ou 5 p. 100, de comptes débiteurs et avances; 42 millions de dollars, ou 3 p. 100, de charges payées d'avance; et 10 millions de dollars, ou 1 p. 100, d'inventaires.

Passif



Le total du passif s'est établi à 453 millions de dollars en 2009-2010, comparativement à 483 millions de dollars en 2008-2009, soit une diminution de 30 millions de dollars, ou 6 p. 100. Les comptes créditeurs et les charges à payer ont représenté 272 millions de dollars, ou 60 p. 100; les indemnités de départ se sont élevées à 135 millions de dollars, ou 30 p. 100; et les payes de vacances et les congés compensatoires ont totalisé 46 millions de dollars, ou 10 p. 100.

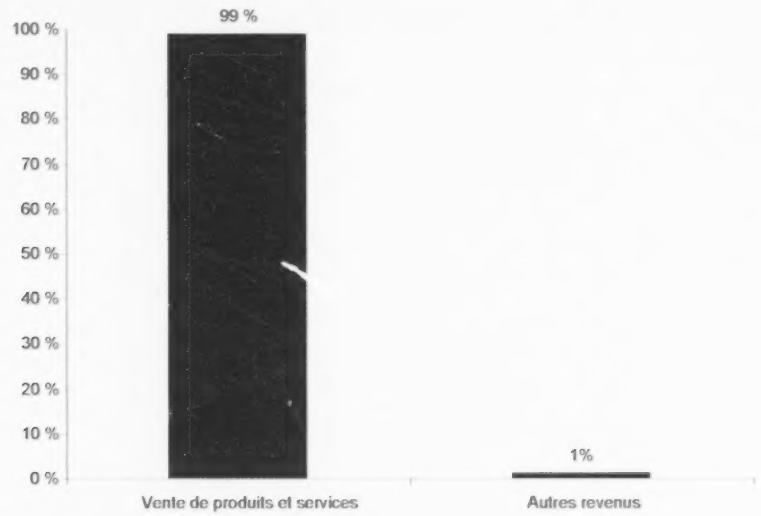
Dépenses



En 2009-2010, les dépenses du Ministère se sont élevées à 2 861 millions de dollars, comparativement à 2 796 millions de dollars en 2008-2009, ce qui représente une hausse de 65 millions de dollars, ou 2 p. 100. En 2009-2010, les salaires et les avantages sociaux ont compté pour 1 142 millions de dollars, ou 40 p. 100, du total des dépenses de fonctionnement du MAECI. Les paiements de transfert ont représenté 836 millions de dollars ou 29 p. 100 du total des dépenses, comprenant des paiements de : 440 millions de dollars aux Nations Unies et à des

organisations connexes; 312 millions de dollars à d'autres organisations internationales; 55 millions de dollars à des organismes nationaux sans but lucratif; et 29 millions de dollars d'autres paiements. Le reste du total des dépenses de fonctionnement est attribuable aux prêts et aux garanties de 227 millions de dollars, ou 8 p. 100; aux frais de location de 216 millions de dollars, ou 8 p. 100; aux frais de transport de 155 millions de dollars, ou 4 p. 100; ainsi qu'à d'autres dépenses de fonctionnement diverses de 285 millions de dollars, ou 11 p. 100.

Revenus



En 2009-2010, le total des revenus du Ministère s'est élevé à 458 millions de dollars, comparativement à 425 millions de dollars en 2008-2009, ce qui représente une hausse de 33 millions de dollars, ou 8 p. 100. Les ventes de produits et services ont représenté 455 millions de dollars, ou 99 p. 100, c'est-à-dire essentiellement les revenus tirés de la vente de passeports, soit 291 millions de dollars, et les droits consulaires de 101 millions de dollars. Les autres revenus divers ont constitué le reste du total, soit 3 millions de dollars, ou 1 p. 100.

3.2 États financiers

Les états financiers sont accessibles dans le site du Bureau du dirigeant principal des finances[39].

3.3 Sommaire des tableaux de renseignements supplémentaires

Veuillez noter que les tableaux suivants ne font pas partie de la version imprimée du *Rapport ministériel sur le rendement*. Ils peuvent être consultés dans le site Rapports ministériels sur le rendement[40].

En 2009-2010, le Ministère a géré les programmes de paiements de transfert suivants ayant une valeur de plus de 5 millions de dollars :

Tableau 1 : Sources des revenus disponibles et non disponibles

Tableau 2 : Rapport sur les frais d'utilisation

- Tableau 2.1 : *Loi sur les frais d'utilisation* – Accès à l'information
- Tableau 2.2 : *Loi sur les frais d'utilisation* – Programmes internationaux pour les jeunes
- Tableau 2.3 : *Loi sur les frais d'utilisation* – Droits d'exportation et d'importation
- Tableau 2.4 : *Loi sur les frais d'utilisation* – Services consulaires
- Tableau 2.5 : *Loi sur les frais d'utilisation* – Services consulaires spécialisés
- Tableau 2.6 : *Loi sur les frais d'utilisation* – Passeport Canada

Tableau 3 : Renseignements sur les programmes de paiements de transfert

- Tableau 3.1 : Secrétariat pour les pays du Commonwealth
- Tableau 3.2 : Contributions au programme de l'Afghanistan de l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime
- Tableau 3.3 : Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
- Tableau 3.4 : Fonds pour la paix et la sécurité mondiales (subventions et contributions)
- Tableau 3.5 : Subventions et contributions pour le Programme d'aide au renforcement des capacités antiterroristes
- Tableau 3.6 : Subventions en appui aux relations universitaires
- Tableau 3.7 : Initiatives relatives à la destruction, à l'élimination et à la sécurisation des armes de destruction massive
- Tableau 3.8 : Agence internationale de l'énergie atomique
- Tableau 3.9 : Cour pénale internationale
- Tableau 3.10 : Organisation internationale du travail
- Tableau 3.11 : Organisation internationale de la Francophonie
- Tableau 3.12 : Organisation du Traité de l'Atlantique Nord – Administration civile
- Tableau 3.13 : Organisation des États américains
- Tableau 3.14 : Organisation de coopération et de développement économiques
- Tableau 3.15 : Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe
- Tableau 3.16 : Paiements en remplacement des impôts sur les propriétés diplomatiques, consulaires et celles des organisations internationales au Canada, conformément aux conditions approuvées par le gouverneur en conseil
- Tableau 3.17 : Projets et activités de développement découlant des sommets de la Francophonie
- Tableau 3.18 : Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture
- Tableau 3.19 : Opérations de maintien de la paix des Nations Unies
- Tableau 3.20 : Organisation des Nations Unies
- Tableau 3.21 : Organisation mondiale de la santé
- Tableau 3.22 : Organisation mondiale du commerce

Tableau 4 : Financement pluriannuel initial (anciennement les fondations)

En 2009-2010, le Ministère a fait rapport sur le financement pluriannuel initial des organisations suivantes :

- Tableau 4.1 : Fondation Asie Pacifique du Canada
- Tableau 4.2 : Centre pour l'innovation dans la gouvernance internationale
- Tableau 4.3 : Forum des fédérations

Tableau 5 : Initiative horizontale – Fonds pour la paix et la sécurité mondiales

Tableau 6 : Achats écologiques

[39] www.international.gc.ca/finance/index.aspx?lang=fra
[40] www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/index-fra.asp

Tableau 7 : Réponse aux comités parlementaires
Tableau 8 : Réponse aux vérifications externes
Tableau 9 : Vérifications internes
Tableau 10 : Évaluations

Section 4 : Coordonnées

Affaires étrangères et Commerce international Canada

Tél. : 1-800-267-8376 sans frais au Canada 613-944-4000 dans la région de la capitale nationale et à l'extérieur du Canada ATS : 613-944-9136 Télécopieur : 613-996-9709 Site Web : www.international.gc.ca	Services d'information (BCI) Affaires étrangères et Commerce international Canada 125, promenade Sussex Ottawa (Ontario) K1A 0G2 engserv@international.gc.ca 613-995-1874 613-995-1405
Passeport Canada, Affaires étrangères et Commerce international Canada Gatineau (Québec) K1A 0G3 Tél. : 1-800-567-6868 sans frais au Canada et aux États-Unis ATS : 819-997-8338 ou 1-866-255-7655 Site Web : www.ppt.gc.ca	

Portefeuille du MAECI

Corporation commerciale canadienne 1100-50, rue O'Connor Ottawa (Ontario) K1A 0S6 Tél. :1-800-748-8191 sans frais au Canada ou 819-996-0034 dans la région de la capitale nationale et à l'extérieur du Canada Téléc. : 613-995-2121 Site Web : www.ccc.ca	**Commission mixte internationale** (section canadienne) 234, avenue Laurier Ouest, 22e étage Ottawa (Ontario) K1P 6K6 Tél. :613-947-1420 Réception : 613-995-2984 Téléc. : 613-993-5583 Site Web : www.ijc.org
Agence canadienne de développement international 200, promenade du Portage Gatineau (Québec) K1A 0G4 Téléphone : 1-800-230-6349 sans frais au Canada ou 819-997-5006 dans la région de la capitale nationale et à l'extérieur du Canada Télécopieur : 819-953-6088 Site Web : www.acdi-cida.gc.ca	**Accord de libre-échange nord-américain** (section canadienne) 90, rue Sparks, bureau 705 Ottawa (Ontario) K1P 5B4 Tél.: 613-992-9388 Téléc. : 613-992-9392 Site Web : www.nafta-alena.gc.ca
Exportation et développement Canada 151, rue O'Connor Ottawa (Ontario) K1A 1K3 Tél. : 613-598-2500 Téléc. : 613-237-2690 ATS : 1-866-574-0451 Site Web : www.edc.ca	**Droits et Démocratie : Centre international des droits de la personne et du développement démocratique** 1001, boul. de Maisonneuve Est, bureau 1100 Montréal (Québec) H2L 4P9 Tél. : 514-283-6073 ou 1-877-736-3833 Téléc. : 514-283-3792 Site Web : www.ichrdd.ca
Centre de recherches pour le développement international 150, rue Kent Ottawa (Ontario) K1P 0V2 Adresse postale : C. P. 8500, Ottawa (Ontario) K1G 3H9 Tél. : 613-236-6163 Téléc. : 613-238-7230 Site Web : www.idrc.ca	**Parc international de Roosevelt Campobello** Parc international de Roosevelt Campobello 459, Route 774 Welshpool (Nouveau-Brunswick) E5E 1A4 Tél. : 506-752-2922 Téléc. : 506-752-6000 Site Web : www.fdr.net/index.html